

# **Dirección estratégica en empresas familiares: Caso Plásticos Fayco**



Carolina Paola Guzmán Peralta

Universidad de la Costa

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Barranquilla

2017

**Dirección estratégica en empresas familiares: Caso Plásticos Fayco**

Carolina Paola Guzmán Peralta

Trabajo de grado para optar al título de:

**Administrador de Empresas**

Tutores:

**Eduardo Chang**

**Harold Sukier**

Universidad de la Costa

Facultad de Ciencias Económicas

Programa Administración de Empresas

Barranquilla

2017

**Nota de aceptación**

-----

-----

-----

\_\_\_\_\_

Firma presidente Jurado

\_\_\_\_\_

Firma del Jurado

\_\_\_\_\_

Firma del Jurado

Barranquilla, mayo 18 de 2017

## **Resumen**

La dirección estratégica se fundamenta en el interés de aprovechar al máximo el estado interno y externo en el que se encuentra una organización, pretende que cada decisión tomada sea un paso activo y congruente que lleve a la consecución de objetivos y metas; las empresas familiares son el pilar de gran parte de la economía mundial, estas nacen con el interés de generar un ingreso autónomo y sostenible que perdure para las presentes y futuras generaciones. Se hace el análisis en la ciudad de Barranquilla y de la mano con la universidad de la costa con un tipo de estudio descriptivo con alcance de estudio de caso, el método de estudio es deductivo, con un diseño de la investigación no experimental transeccional o transversal de enfoque epistemológico cuantitativo. Se logra concluir la ausencia de academia en el desempeño de la empresa familiar, estas alcanzan una evolución sostenible a lo largo de los años gracias a sus preceptos laborales más no por el desarrollo de estrategias, análisis de mercados y mejoras internas. Se recomienda, entre otras, tener un líder imparcial, escuchar lo que los clientes internos y externos están dispuestos a aportar, ser flexibles sin perder la visión y misión, permitir que la familia se integre generando valor, compararse y aplicar procesos de casos de éxito que puedan impactar en el mejoramiento de la actividad económica de la compañía.

Palabras clave: dirección estratégica, empresa familiar, estudio de caso, líder, estrategias, valores, patrimonio.

## **Summary**

The strategic direction is based on the interest of making the most of the internal and external state in which an organization finds itself, it pretends that every decision taken is an active and congruent step that leads to the achievement of objectives and goals; Family companies are the pillar of much of the world economy, they are born with the interest of generating an autonomous and sustainable income that will last for present and future generations. The analysis is done in the city of Barranquilla and hand in hand with the University of the Coast with a type of descriptive study with scope of case study; the method of study is deductive, with a design of non-experimental transactional or transverse research of quantitative epistemological approach. It is possible to conclude the absence of academy in the performance of the family business; these achieve a sustainable evolution over the years thanks to their labor precepts but not for the development of strategies, market analysis and internal improvements. It is recommended, among other things, to have an impartial leader, listen to what internal and external clients are willing to contribute, be flexible without losing sight and mission, allow the family to integrate, generate value, compare and apply success case processes that may impact on the improvement of the economic activity of the company.

Key words: strategic direction, family business, case study, leader, strategies, values, heritage.

## Contenido

Lista de tablas y figuras.....	ix
Introducción.....	1
1. Problema.....	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema.....	7
1.3 Sistematización del problema.....	7
1.4 Objetivos de la investigación.....	7
1.4.1 Objetivo general.....	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 Justificación.....	8
1.6 Delimitación.....	9
1.6.1 Delimitación espacial.....	9
1.6.2 Delimitación temporal.....	9
1.7 Marco de referencia.....	10
1.7.1 Estado del arte.....	10
1.7.2 Marco teórico de la investigación.....	22
1.7.2.1 Dirección estratégica.....	23
1.7.2.1.1 Proceso de dirección estratégica.....	26
1.7.2.1.1.1 Análisis de la estrategia.....	28
1.7.2.1.1.2 Formulación de la estrategia.....	33
1.7.2.1.1.3 Ejecución de estrategias.....	37

1.7.2.1.2 Fases de cambios estratégicos.....	40
1.7.2.2 Empresas familiares.....	49
1.7.2.2.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	54
1.7.2.2.2.1 Ventajas.....	54
1.7.2.2.2.2 Desventajas.....	58
1.7.2.2.4 Protocolo familiar.....	66
1.7.3 Marco conceptual.....	78
1.7.4 Operacionalización de las variables.....	79
1.8 Marco metodológico.....	80
1.8.1 Enfoque epistemológico de la investigación.....	80
1.8.2 Alcance de la Investigación.....	81
1.8.3 Método de Estudio.....	82
1.8.4 Diseño de la Investigación.....	83
1.8.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio.....	84
1.8.6 Fuentes de información.....	84
1.8.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	85
1.8.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos.....	86
Conclusiones.....	88
2. Análisis de resultados y recomendaciones.....	90
2.1 Análisis de resultados y recomendaciones: Identificar las fases del proceso de dirección estratégica en las empresas familiares:.....	90
2.2 Análisis de resultados y recomendaciones: Establecer la dinámica organizacional de las empresas familiares: caso Plásticos Fayco.....	96

2.3 Análisis de resultados y recomendaciones: Definir la ruta o rumbo estratégico de las  
empresas familiares: Caso Plásticos Fayco.....99

Referencias.....104

Bibliografía.....109

Anexos.....110



## Lista de tablas y figuras

### Tablas

Tabla 1.1 Operacionalización de las variables.....	79
Tabla 2.1 Evalúan las amenazas para el logro de los objetivos.....	91
Tabla 2.2 Conocen las metas que conduce al logro de los objetivos.....	92
Tabla 2.4 Fortalecen la gestión corporativa por medio del conocimiento intelectual.....	93
Tabla 2.5 Coordinan la interacción grupal por medio de información continua.....	94
Tabla 2.6 Miden el alcance de la estrategia por medio de los resultados.....	96
Tabla 2.7 Tienen un plan de dirección estratégica continuo con objetivos claros, estrategias, planes de acción.....	97
Tabla 2.8 La revisión de los procesos operativos genera competitividad organizacional.....	98
Tabla 2.9 El patriarca (líder) es el único que toma las decisiones organizacionales.....	99
Tabla 2.10 La filosofía organizacional solo es definida por los miembros de la familia.....	100
Tabla 2.11 Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa.....	101
Tabla 2.12 Existe una descripción de puestos para familiares.....	102
Tabla 2.13 Tiene un protocolo familiar que regula las relaciones entre familia-empresa-propiedad .....	103

### Figuras

Figura 1.1 Modelo de los tres círculos por Davis y Tagiuri (1982).....	51
Figura 2.2 Tabulación de pregunta No. 2. Por C. Guzmán.....	92
Figura 2.3 Tabulación de pregunta No. 5. Por C. Guzmán.....	93
Figura 2.4 Tabulación de pregunta No. 12. Por C. Guzmán.....	94

Figura 2.5 Tabulación de pregunta No. 35. Por C. Guzmán.....	95
Figura 2.6 Tabulación de pregunta No. 13. Por C. Guzmán.....	96
Figura 2.7 Tabulación de pregunta No. 39. Por C. Guzmán.....	97
Figura 2.8 Tabulación de pregunta No. 24. Por C. Guzmán.....	98
Figura 2.9 Tabulación de pregunta No. 42. Por C. Guzmán.....	100
Figura 2.10 Tabulación de pregunta No. 37. Por C. Guzmán.....	100
Figura 2.11 Tabulación de pregunta No. 46. Por C. Guzmán.....	101
Figura 2.12 Tabulación de pregunta No. 47. Por C. Guzmán.....	102
Figura 2.13 Tabulación de pregunta No. 50. Por C. Guzmán.....	103

## **Introducción**

En el presente estudio se abordarán temas académicos y su puesto en la práctica, temas como la dirección estratégica y la empresa familiar; hablar de esto en la ciencia, la mayoría de las veces resulta totalmente diferente e utópico a lo que se termina definiendo en la realidad. En la actualidad las empresas atraviesan por procesos de expansión y crecimiento en harás abarcar más mercados. Las acciones estratégicas son las que surgen al implementar una estrategia de negocio.

En el desarrollo organizacional, las empresas familiares deben enfocar sus esfuerzos hacia estrategias específicas que les permitan mantenerse de manera competitiva y a largo plazo en el mercado, dichas estrategias deben favorecer a la evolución de la comunicación entre los integrantes de la compañía, el crecimiento y la garantía de la continuidad en el legado e ideal de la misma.

La conjugación de estos dos temas, es lo que se analizara bajo el estudio de caso de la empresa Plásticos Fayco S.A., una compañía que cuenta con más de 24 años en el mercado industrial de la costa caribe, la cual está dirigida por dos líderes de familias diferentes, pero con un objetivo social común, que es el crecimiento de su compañía. Cuenta con un aproximado de 110 trabajadores entre directos e indirectos y su objeto social es la producción y distribución de bolsas plásticas. Mediante esta investigación, se busca conocer ¿cómo es el proceso de dirección estratégica en la empresa familiar Plásticos Fayco S.A. de la ciudad de Barranquilla?

Siendo así, se definió un objetivo general “Describir la dirección estratégica en la empresa familiar: caso Plásticos Fayco S.A.” que es la respuesta de la pregunta anterior; adicional a este tres objetivos específicos que vislumbran la utilización práctica de los

conocimientos: identificación de las fases del proceso de dirección estratégica en las empresas familiares, caracterización de la dinámica organizacional de las empresas familiares, identificación de la ruta o rumbo estratégico de las empresas familiares caso Plásticos Fayco S.A.

La aplicación de objetivos, metas, visiones, misiones y estrategias, permiten a las compañías esclarecer su camino en el mercado y ubicarlas de manera específica en el lugar donde mejor desarrollar su actividad económica. Al conjunto de estos procesos se les puede denominar dirección estratégica, puesto que es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

Por otro lado, en el modelo de empresa familiar, radican varios tipos de jefes, y actores de los cuales muchas veces nace la continuidad de la armonía económica de una empresa o incluso la armonía familiar de los que la componen.

Se observa que la transformación en las organizaciones gira en torno a dos bases que en la actualidad soportan el éxito de estas: los recursos humanos y los clientes, con los que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades.

De acuerdo a Bernal (2016) esta investigación es:

De tipo descriptiva con alcance de estudio de caso, debido a que este involucra aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utiliza información tanto cualitativa como cuantitativa; aunque estos estudios ponen énfasis en el trabajo de campo, es imprescindible contar con un marco de

referencia teórico, relacionado con los temas relevantes que los guían, para analizar e interpretar la información recolectada (Bernal, 2016, p. 384).

Por otro lado, se abordarán los temas bajo una metodología descriptiva, la cual según Hurtado (2010) expone el evento estudiado, haciendo una enumeración detallada de sus características, de modo tal que en los resultados se identifiquen características comunes y detalladas. Se considera este método de estudio para el presente trabajo con la intención de que a través del desarrollo del esquema de investigación descriptiva (definición de los eventos, construcción de instrumentos, recolección de datos y análisis y conclusiones) se pueda establecer diagnósticos y recomendaciones para el estudio de caso.

El enfoque epistemológico utilizado en el presente trabajo de investigación, se ubicará en las dinámicas del paradigma cuantitativo, debido a que se pretende describir la dirección estratégica en las empresas familiares a través del caso práctico, en la empresa Plásticos Fayco S.A. Este método se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual espera inferir de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relación entre las variables estudiadas de forma deductiva (Bernal, 2016).

Una de las principales conclusiones del presente estudio pudo evidenciar que el poder y conocimiento se encuentra centralizado, donde los líderes tienen pareciera no tuvieran una línea de meta clara y los colaboradores no tienen una relación directa con los directivos para dar claridad sobre las verdaderas necesidades que tienen.

## **1. Problema de la investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Con el transcurrir de los años, es inevitable los cambios o transformaciones por los que pasan las empresas es el diario vivir de la actualidad económica mundial. En cada líder y directivo radica la respuesta a dichos cambios, unos son positivos, pro-activos y motivantes con la empresa y los trabajadores en sí, y otros por el contrario muestran respuestas negativas, malos tratos con los colaboradores e incluso la mayoría de las veces presentan una ausencia de soluciones y buen aprovechamiento a las situaciones problema.

La aplicación de objetivos, metas, visiones, misiones y estrategias, permiten a las compañías esclarecer su camino en el mercado y ubicarlas de manera específica en el lugar donde mejor desarrollar su actividad económica. Al conjunto de estos procesos se les puede denominar dirección estratégica, puesto que es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. En este caso, la dirección estratégica según Gallego (2009) supone dar respuesta a las siguientes preguntas antes de definir una acción: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos estar? y ¿Cómo llegaremos allí? Este concepto conjugado con la sinergia de un equipo ha de ser la utopía de los directivos de una compañía, de manera tal que, con la unión de esto, los movimientos puntuales en la empresa le permitan alcanzar de una manera más eficaz y eficiente los ideales propuestos.

En el proceso de la dirección estratégica, se establecen dos enfoques el racional y organizativo:

El racional busca las estrategias apropiadas de acuerdo al entorno, la situación interna de la empresa y los objetivos económicos planteados en términos de creación de valor. El organizativo por su parte se enfoca en cómo tomar las decisiones estratégicas de las empresas, y como estas decisiones perjudica a las personas, y los grupos con los que la empresa se relaciona (Guerras, 2004, p.116).

La transformación en las organizaciones gira en torno a dos bases que en la actualidad soportan el éxito de estas: los recursos humanos y los clientes, con los que la atención de la empresa se dirige hacia la gestión estratégica de ambos, hacia la identificación y la satisfacción de sus necesidades.

En este caso, para plásticos Fayco el direccionamiento estratégico consiste en analizar, formular y ejecutar la estrategia; dentro de los cuatro pilares fundamentales de la administración de empresas en orden de ejecución están el planear y dirigir, en este caso el dirigir se antepone al planear y genera así un efecto teórico práctico en el planteamiento y la ejecución de las estrategias.

Para el desarrollo de este análisis en plásticos Fayco, los problemas de implantación estratégica reúnen bajo esta denominación el conjunto de problemas directivos y organizativos necesarios para poner en marcha con éxito una estrategia y, en general para gestionar la empresa. Adicional a ello, ciertos aspectos relacionados con el planteamiento de la estructura organizativa, la dirección y el liderazgo, la dirección de recursos humanos, la gestión de la cultura organizativa o la definición de apropiados sistemas de planificación y control. La dificultad asociada con cambiar la organización cuando se cambia de estrategia y los cambios están condicionados tanto por el comportamiento de las personas como de los grupos de interés internos y externos.

Por otro lado, en el modelo de empresa familiar, radican varios tipos de jefes, entre ellos los dos mencionados en líneas anteriores de los cuales muchas veces nace la continuidad de la armonía económica de una empresa o incluso la armonía familiar de los que la componen.

Las empresas familiares toman un 80% de las empresas en el mundo Rueda(2016); suelen definirse como una unidad de negocio donde los miembros de una determinada familia se unen para desarrollar cierta actividad económica, tomar decisiones, cumplir tareas y distribuirse los beneficios de forma equitativa. Siendo así, para Plásticos Fayco lo ideal es que la familia permanezca unida y que ninguno de los miembros pertenecientes a la empresa obstaculice el óptimo desempeño de la misma. Como toda compañía presenta retos y dificultades, pero quizás algunas de las dificultades más predominantes son la intención de mantener el ambiente familiar alejado del empresarial, la sucesión de los bienes adquiridos durante el desarrollo de la compañía y la sobrevivencia de las buenas relaciones entre las futuras generaciones. Lo ideal para el óptimo desarrollo de este tipo de empresas es la existencia de una óptima comunicación y un manejo transparente de los procesos ejecutados internamente. Pocas son las empresas familiares que deciden implementar sistemas y/o modelos de dirección estratégica; aplicar conceptos de la academia muchas veces resulta ser un reto difícil o imposible de superar en este tipo de empresas, se hace necesaria la existencia de un miembro familiar lo suficientemente aceptado por el grupo en si para que este tome la iniciativa de ejecutar cambios enfocados y puntuales que lleven a la empresa a alcanzar objetivos propuestos de manera más ágil y eficaz.

Siendo, así las cosas, es necesario implementar métodos y sistemas de organización y control, que permitan regular el desarrollo de las actividades garantizando así las operaciones



y el óptimo funcionamiento de la compañía basados en el crecimiento y desarrollo de la idea familiar.

## **1.2 Formulación del problema**

El deseo de desarrollar la presente investigación es la consecución de la respuesta a la siguiente pregunta:

*¿Cómo es la dirección estratégica en las empresas familiares: caso Plásticos Fayco de la ciudad de Barranquilla?*

## **1.3 Sistematización del problema**

¿Cuáles son las fases del proceso de dirección estratégica en las empresas familiares: caso Plásticos Fayco?

¿Cuál es la dinámica organizacional en las empresas familiares: caso Plásticos Fayco?

¿Cuáles son los elementos característicos de la ejecución de la estrategia de las empresas familiares: caso Plásticos Fayco?

## **1.4 Objetivos de la investigación**

### **1.4.1 Objetivo general.**

Describir la dirección estratégica en la empresa familiar: caso Plásticos Fayco

#### **1.4.2 Objetivos específicos.**

- Identificar las fases del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar: caso Plásticos Fayco
- Caracterizar la dinámica organizacional de las empresas familiares: caso Plásticos Fayco
- Identificar los elementos característicos de la ejecución de la estrategia en la empresa familiar: Caso Plásticos Fayco.

#### **1.5 Justificación**

La justificación se refiere a las razones del porque y el para que de la investigación que se va a realizar. Suele haber tres dimensiones o tiempos de justificación: teórica, práctica y metodológica Bernal (2016). Siendo así en la presente investigación, la dimensión teórica busca que la dirección estratégica y la empresa familiar, como conceptos comunes e independientes en el ámbito económico, el primero de sentido más técnico el segundo de sentido más cultural, sean analizadas desde la perspectiva de diferentes autores y traídas a colación por su relevancia en esta investigación.

Posteriormente para la dimensión práctica, el interés de describir la variable direccionamiento estratégico y el modelo de empresa familiar, nace tras la intención observar cómo operan dichos conocimientos académicos en la realidad empresarial a través del caso de la empresa plásticos Fayco, si estos existen y/o si son recibidos por los integrantes del núcleo.

Como resultado de las dimensiones teóricas y prácticas, mediante esta investigación se espera aportar posibles soluciones, a través de la aplicación de los conceptos de dirección estratégica al modelo de empresa familiar; la información resultante será de máxima ayuda

para cualquier compañía que encaje en este tipo de empresas, otorgando soluciones reales desde la academia a la práctica y para futuras investigaciones del tema.

Finalmente en la dimensión metodológica, la relevancia del presente trabajo de investigación, busca generar un impacto positivo en este tipo de Organizaciones de carácter familiar, se espera que en estas páginas encuentren respuestas a las dudas que puedan surgir en ellas sobre el manejo estratégico de su compañía, bajo una mirada sencilla pero objetiva del tema; adicional a esto se desarrolla dentro del ámbito de la responsabilidad social e institucional de la Universidad de la costa; social porque permite que su recinto de conocimiento sea causal de soluciones en la sociedad barranquillera, e institucional porque incentiva el ejercicio investigativo en la institución, todo con la intención de fomentar culturas de estudio saludables en los estudiantes y desarrollar una mirada propositiva a través de los jóvenes que deciden indagar sobre temas de carácter científico.

## **1.6 Delimitación**

### **1.6.1 Delimitación espacial.**

La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Barranquilla en Colombia, tomando como caso la empresa familiar Fayco.

### **1.6.2 Delimitación temporal.**

La investigación se llevará a cabo en un tiempo de seis meses, los cuales inician desde octubre de 2016 y terminan en abril de 2017.

## **1.7 Marco de referencia**

### **1.7.1 Estado del arte.**

Para llevar a cabo la presente investigación se tuvo en cuenta la actualidad de la dirección estratégica empresarial bajo el modelo de empresa familiar. En aras de la búsqueda del contexto teórico, se revisaron distintos trabajos de investigación internacionales y/o nacionales; que pertenecen directamente a las variables de estudio, escogidos por su contenido, contemporaneidad y pertinencia.

Según los autores Arano, R., Espinosa, F. y Arroyo, G. (2011) esperan que su artículo describa que hoy día las empresas tienen la necesidad de incurrir en la dirección estratégica con el fin de que puedan contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo. Los retos a los que se están enfrentando las organizaciones en pleno siglo XXI, son completamente distintos a los del pasado, lo que conlleva a entender que el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos acelerados, la ética, la responsabilidad social y un sin fin de temas que provoca poner en marcha a la dirección estratégica. Para concluir ellos destacan que la dirección implica liderazgo y este a su vez implica seguidores, las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación.

Adicional a esto, Dipòsit Digital (2016) bajo una metodología de estudio descriptivo de carácter bibliográfico o documental, abordan tres de estos factores junto con su control; resalta

que en la actualidad, la dirección estratégica abarca una mayor cantidad de factores internos tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización y factores externos tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología. Por tanto, la dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (socio-político culturales).

Dentro del contexto referido, para Hernández, Medina, Romero, Bracho y Hernández A. (2008) el objetivo de su investigación pretende plantear un modelo basado en las competencias esenciales para el éxito de las pymes familiares (p. 3). El diseño de investigación empleado fue no experimental, de carácter bibliográfico o documental, con tipo de estudio descriptivo.

El interés mostrado hacia este tipo de empresas no solo reside en su importancia económica, sino también por la existencia de características especiales que las diferencian del resto, derivadas del hecho de que son gerenciadas y controladas por sus propios dueños, quienes pertenecen a una misma familia. Por ello, responden a una dinámica operática y a un proceso de toma de decisiones “sui generis” que influyen sobre su desempeño ya que en ellas interactúan dos sistemas sociales: la familia y la empresa (Hernández *et al.*, 2008).

Para el desarrollo del modelo emplearon los aportes teóricos de los siguientes autores: en el área de la “empresa familiar” Amat (1998), Gersick, Davis, McCollom, y Lansberg (1997),

Gallo (1997), Neubauer y Lank (1998), y en relación con la “gestión del conocimiento”, Polanyi (1975), Nonaka (2000), Davenport y Prusak (1998) y Dewey (1991). Como principal conclusión afirmaron que las competencias esenciales son las que soportan los procesos claves de la empresa, ya que generan valor añadido, constituyendo la verdadera esencia de su éxito y competitividad.

En esta misma línea de ideas, para Fernández (2007) en su contribución de tipo no experimental, de carácter bibliográfico o documental, con tipo de estudio descriptivo resalta que:

Los gerentes o responsables de las empresas familiares tienen la obligación de construir un aparato productivo más sólido y eficiente, lo que plantea pasar de una estructura organizativa “rígida”; creada por razones familiares y personales, a una “blanda” o “flexible”, en la que no es imperativo que solo los miembros de la familia y amigos ocupen los cargos de mayor jerarquía en la empresa, sino que emerja la preocupación por adoptar formas de funcionamiento y decisión arraigados a una visión profesional de la gerencia, v.g. la incorporación y promoción de las personas a los cargos y/o responsabilidades deberá depender de sus cualidades personales innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad política) y de sus méritos técnicos o profesionales (cualidades adquiridas), y no lazos de consanguinidad y relaciones sociales (Fernandez, 2007, p.5).

De acuerdo a las opiniones citadas, tanto la dirección estratégica como las empresas familiares generan impactos y efectos en el desarrollo de una compañía; en este caso el

espectro de análisis se cierra al estudio de caso con el cual se espera evaluar las variables en la realidad, teniendo en cuenta lo que la investigadora extraiga de la investigación académica y práctica.

Por otro lado, para la EAE Business School (2016) su premisa es que las empresas familiares son aquellas cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar. Ellos desprenden este concepto basados en los años de estudio que ofrece la institución académica; La familia siempre se encontrara en el primer lugar. Abarcan a todos los miembros de esta, los cuales pueden ser los que trabajen dentro de la empresa o ser sus propietarios legales. La empresa comprende el segundo lugar, se entiende que es todas las personas que trabajan en ella, las cuales pueden ser foráneas o de la misma familia y poseer o no parte de su propiedad. Por último, en tercer lugar, el patrimonio, que integra a las personas que mantienen de algún modo la propiedad legal, ya sea que pertenezcan a la familia o a la empresa.

Con referencia a esto García, Herrera, Sánchez, y Suárez (2008) pretenden a través de su artículo realizar un análisis comparativo entre empresas familiares y no familiares, en lo que a su orientación estratégica se refiere, para estudiar las posibles diferencias que entre ambos tipos de organizaciones pudieran darse.

Dicho trabajo pretende desarrollar un análisis empírico de carácter exploratorio, que constara de tres fases: (1) se analizaran los patrones estratégicos presentes en las pequeñas y medianas empresas, así como la medida en la que estos se adecuan a los tipos estratégicos clásicos, para lo que se considera la muestra global; (2) a continuación se particularizara el

análisis para el grupo empresas familiares, con la intención de observar hacia qué tipo de patrón estratégico tiende este tipo de organizaciones; y (3) por último, se analizar si existe algún tipo de relación entre los perfiles estratégicos y la rentabilidad de las empresas. Para hacer operativo este triple objetivo se partirá de un análisis clúster desarrollado sobre todas las empresas de la muestra, con el que se pretende clasificarlas en función de su tipo de orientación estratégica. Posteriormente, estudiarán la adscripción de las empresas familiares a los conglomerados resultantes, a través de un test  $X^2$  de independencia entre las variables de clasificación resultantes de clúster y una variable dicotómica que discrimine entre empresas familiares y no familiares. Con ello, tratarán de contrastar si existe algún tipo de orientación que caracterice a este tipo de organizaciones. Para introducir rentabilidad en el estudio, analizan la igualdad de medianas a partir del test no paramétrico de Kruskal-Wallis y las diferencias de varianza mediante un análisis ANOVA, lo que permitirá percibir si la adopción de uno u otro tipo de orientación estratégica determina una mayor o menos rentabilidad en las empresas familiares. García *et al.* (2008) afirma: “Del análisis clúster desarrollado se desprende que las empresas de la muestra no se agrupan en función del tipo de estrategia que siguen, sino del grado de desarrollo estratégico de su gestión” (p.15).

Como conclusiones, tanto el análisis clúster como los diferentes contrastes de relación planteados apuntan a la conclusión de que no existen diferencias significativas entre la orientación estratégica de las empresas familiares y las no familiares. En primer lugar, el resultado obtenido para el análisis de conglomerados. Contrariamente a lo esperado, no se obtuvieron grupos caracterizados por un sentido particular en su orientación, en función de la importancia relativa concedida a los factores estratégicos definidos por Dess y Davis (1984), sino que los clústers resultantes describieron diferentes niveles de desarrollo en la dirección



estratégica, en función de la importancia concedida por la empresa a todas y cada una de las variables consideradas. La introducción de la variable de carácter familiar en el análisis, evidenció que este tipo de organizaciones no se adscribían de manera particular a ninguno de los grupos definidos por el análisis clúster, con lo que se contrastaba que la propiedad familiar no incidía sobre el nivel de desarrollo estratégico de la gestión de las empresas de la muestra. Los datos no se revelaron, por lo tanto, la existencia de ningún patrón de comportamiento estratégico singular para este tipo de organizaciones, lo que contradice la presunción de que su dinámica relacional requiere estructuras de control y gestión particulares, como se ha apuntado desde la teoría de la Agencia y de los Costes de Transacción.

Por último, a partir de la evidencia obtenida pudieron concluir que el grado de desarrollo estratégico no puede considerarse un factor determinante de la rentabilidad de las empresas encuestadas, ni siquiera cuando se consideran de manera aislada las organizaciones familiares. No obstante, cuando los factores competitivos de Dess y Davis (1984) eran relacionados con la rentabilidad de manera aislada, y no configurando un patrón integrado, sí que se percibieron algunas relaciones puntuales significativas. La diversidad en la naturaleza de tales variables parece apuntar en la dirección de las conclusiones de Van Gils *et al.* (2004), quienes percibieron que, las organizaciones familiares más eficientes combinan elementos propios de estrategias aparentemente divergentes, como las de liderazgo en costes y de diferenciación.

Las conclusiones a las que ha llegado el análisis empírico deben ser, no obstante, tomadas con cautela, ya que el trabajo tiene un objetivo marcadamente exploratorio. La falta de modelos desarrollados para explicar las particularidades estratégicas de las empresas familiares no permitían el establecimiento de hipótesis sólidamente fundamentadas, por lo que se prefiere indagar en los datos con la intención de identificar vinculaciones significativas o

ausencias notables de relación. A partir de la evidencia obtenida, resulta necesario profundizar en el análisis de dimensiones más concretas, como la dinámica relacional interna de las empresas familiares, así como las diferencias en la formulación de objetivos o en el grado de aversión al riesgo. A pesar que los datos no demuestren la existencia de un patrón global de comportamiento diferente para este tipo de organizaciones, sí que sería posible encontrar relaciones más concretas que podrían explicar particularidades significativas. De la misma forma, también pensaron que sería interesante, contrastar las conclusiones del análisis clúster desarrollado en este trabajo con el resultado de un estudio similar basado en una batería diferente de factores estratégicos, con la intención de descartar la posibilidad de que existan dimensiones competitivas que no queden recogidas en el cuestionario de Dess y Davis (1984) y en las que las empresas familiares y no familiares pudiesen diferir.

Dentro de este marco Fuentes, Hernández, y Vallejo (2008) en su aporte revelan que el objetivo de ese trabajo es analizar si el crecimiento en la empresa familiar estaría motivado por razones relacionadas con la familia propietaria y por razones puramente empresariales, mientras que en las empresas no familiares sólo estarían presentes estas últimas. Por ello, el interés de este trabajo radica en conocer cuáles son los motivos que llevan a la empresa familiar a establecer como objetivo el crecimiento del negocio, en comparación con aquellas otras empresas que no revisten un carácter familiar, y analizar cómo las fortalezas y debilidades que caracterizan a estas empresas influyen en estos motivos.

La metodología empleada en este trabajo ha sido cualitativa y la técnica de investigación seleccionada la entrevista abierta semidirectiva. En este caso, conocer las motivaciones que llevan a la empresa familiar a fijar el crecimiento como un objetivo estratégico. Esta metodología y técnica de investigación las utilizamos porque buscamos la comprensión

detallada de la perspectiva de las personas implicadas en la gestión de la empresa, que nos ayude a profundizar en determinados aspectos relativos a los motivos que justifican el crecimiento dentro de las compañías, sobre todo en el caso particular de las familiares. Además, esta metodología se considera como la más adecuada cuando el investigador pretende profundizar en el por qué y el cómo de un determinado fenómeno social Taylor y Bogdan (1992) y Anguera (1986), en este caso, el estudio de las razones que llevan a la empresa familiar a fijar como objetivo el crecimiento del negocio.

“A pesar de que Westhead (1997) considera que las estrategias seguidas por las empresas familiares responden a oportunidades y amenazas del entorno externo, a la hora de acometer estrategias de desarrollo, se encuentran con graves dificultades por rechazar la financiación externa o por no querer reclutar a directivos de fuera de la familia” (p. 19).

Cuando se trata de una empresa familiar, garantizar la supervivencia y crecimiento del negocio no resulta ser una tarea fácil, sin embargo, puede tener una enorme importancia para asegurar la continuidad de la compañía en manos de la siguiente generación. (Fuentes, 2006) señala que dentro de los objetivos de estas empresas debería considerarse la importancia del crecimiento del negocio para garantizar su continuidad en manos de las futuras generaciones familiares. De este modo, algunos autores Kaslow (1983) Kepner (1991) Kuratko *et al.*(1997) Heck (2004) argumentan como, a medida que la familia crece, la empresa también crece y, entendemos que si efectivamente se desea transmitir un legado a las siguientes generaciones, las estrategias de este tipo de empresas deberían ir orientadas al crecimiento, pues de no ser

así, el patrimonio empresarial a legar cada vez se iría reduciendo más, en términos relativos, al aumentar el número de miembros familiares (p.5).

Los resultados obtenidos en este trabajo tienen importantes implicaciones para el crecimiento de negocios familiares. Así, cuando éstos presenten características similares a empresas familiares puras, deberían plantearse alcanzar una mayor flexibilidad y resolver la falta de profesionalización de la empresa, por no permitir la entrada de directivos ajenos a la familia, así como, los problemas que se originen por no haber realizado una correcta planificación de la sucesión, si tenemos en cuenta que éstas han sido las debilidades que presentan estas compañías que limitan su crecimiento. Ante la existencia de conflictos familiares que afecten a la marcha de la empresa, difícilmente se podrán implantar objetivos de crecimiento. En relación a las empresas familiares mixtas, el principal inconveniente encontrado, de cara al crecimiento de la empresa, es la escasez de recursos financieros, en ocasiones motivada por el no deseo de compartir la propiedad del negocio con terceros ajenos a la familia, sin embargo, estas compañías deberían considerar la posibilidad de mantener su carácter familiar, aun compartiendo la propiedad y el control con personas ajenas a la familia, pues ello les podría permitir obtener un mayor crecimiento del negocio. Finalmente, en las empresas familiares privadas, no se observan inconvenientes para garantizar el crecimiento de la empresa. En definitiva, estas compañías han sido capaces de superar aquellas debilidades que caracterizan a la empresa familiar.

Por otro lado Febles y Oreja (2008) proponen que la finalidad de su investigación es la de verificar empíricamente la influencia de aspectos relacionados con el ámbito interno (propiedad y tamaño de la empresa) y externo (sector de actividad) de la empresa en su cultura estratégica.

Este enfoque ha sido el adoptado para identificar e interpretar, a través del análisis factorial, las relaciones entre las variables que representan el concepto de cultura y permite plantear como primer objetivo empírico de la investigación el siguiente:

Objetivo 1: “Identificación de los tipos de cultura predominantes en las empresas estudiadas y posterior concreción en una tipología”.

Una vez identificadas las diferentes culturas, el enfoque adoptado nos lleva a evaluar la influencia de los diferentes marcos del entorno en la cultura empresarial, y a plantear como segundo objetivo empírico de investigación el siguiente:

Objetivo 2: “Análisis de los factores internos y externos que influyen en la orientación cultural de las empresas estudiadas”.

Para una mayor claridad señalan que el análisis factorial por su carácter exploratorio es previo a la formulación de las hipótesis de investigación asociadas al segundo objetivo de investigación. Por ello en las hipótesis se relacionan las posibles causas internas y externas de la orientación cultural de las empresas (tamaño de la empresa, propiedad de la empresa y sector de actividad) con el ejercicio de las culturas identificadas en el análisis factorial (adaptación, participación, compromiso y formación).

En ese trabajo se ha utilizado un enfoque enteramente cuantitativo para analizar la cultura, algo que lejos de amenazar su validez (a la vista de la predilección por métodos cualitativos de muchos autores, especialmente anglosajones), queda justificado en la medida en que en esta investigación se estudió una amplia muestra de empresas, representativa del conjunto de la región canaria, con el objeto de descubrir los rasgos comunes de sus culturas desde un punto de vista estratégico (y no las características de cada una de las empresas

consideradas individualmente). La evaluación de la cultura basada en datos directa o indirectamente cuantificables tiene la ventaja de la fiabilidad, y de la estabilidad del instrumento en el tiempo, lo que permite la investigación longitudinal. Además, dadas las características de este estudio y sus objetivos queda justificada la utilización de únicamente métodos cuantitativos, en lugar de un diseño de investigación híbrido como el defendido por autores como Denison (1990) y Hofstede (1999), y que sería más apropiado para el estudio de un número reducido de empresas.

Desde el punto de vista de la organización interna, el enfoque de recursos y capacidades destaca que la competitividad de la empresa depende de que ésta sea capaz de configurar un conjunto de recursos difícilmente copiables por los competidores, y que confieran a la misma una serie de capacidades o competencias distintivas (Fernández, 1993). La empresa debe identificar cuáles son los recursos capaces de proporcionar una ventaja competitiva sustentable y una corriente de renta mantenida a largo plazo, de ahí que suele destacarse, a la hora de caracterizar y definir el concepto de cultura organizativa, la importancia que ésta tiene como elemento diferenciador (Leal, 1991). (Febles y Oreja, 2008, p. 2).

Dada la naturaleza multidimensional de la cultura organizativa, la aplicación del análisis factorial a la información obtenida de los cuestionarios nos ha permitido afrontar el primer objetivo empírico de investigación, consistente en la identificación de las orientaciones culturales dominantes en las empresas estudiadas. Los resultados revelan la existencia de cuatro dimensiones que pueden ser interpretadas como tipos de cultura: participación, compromiso, adaptación y formación.

Desde el punto de vista externo, las organizaciones son sistemas abiertos que no pueden sustraerse a la turbulencia y las tendencias del entorno, y deben responder adecuadamente a sus presiones dado que la mayor parte de las fuerzas generadoras de cambio se originan en el ámbito externo Daft y Steers (1992). En este sentido, coincidimos con lo manifestado por Mayoral (1994), en que el cambio organizativo tiende a generarse cada vez en mayor medida a través de las turbulencias y cambios en el entorno de la organización Febles y Oreja (2008, p. 2).

Este resultado es congruente con otros trabajos que en los últimos años han profundizado sobre aspectos de la cultura del empresario canario Febles (1992); Melchior *et al.* (1997); Oreja y Febles (2002), y que revelan que, aunque la cultura empresarial está evolucionando lentamente hacia una posición más abierta, en general existe una actitud poco previsoras hacia los cambios que se avecinan, y una mayor orientación a lo operativo que a lo estratégico.

Visto lo anterior, se considera que ese trabajo puede contribuir a una mejor comprensión de la realidad de las empresas en Canarias, ya que explora una faceta que no siempre es tomada en cuenta por los empresarios y que puede tener importantes consecuencias estratégicas, si los directivos son conscientes de que favorecer la existencia de una cultura que se alíe abiertamente con el cambio y que favorezca el compromiso interno de la empresa puede conducir, en último término, a la obtención de una ventaja competitiva y a mejorar los resultados.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, el estudio de las dos variables en referencia pretende que esta investigación confronte los resultados y verifique el comportamiento de las variables en futuras investigaciones.

### **1.7.2 Marco teórico de la investigación.**

Para comprender mejor los fundamentos teóricos de la presente investigación, se creyó conveniente estudiar conceptos que atañen directamente a las variables de estudio: dirección estratégica y empresas familiares, por lo tanto, se hace necesario definir claramente entre algunos conceptos a las variables con el fin de construir un marco teórico coherente a estos términos, lo cual es fundamental para una mejor comprensión y entendimiento de los mismos.

La ejecución de estrategias según Johnson y Scholes (2009) significa: la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Es el paso más difícil en el proceso de dirección o gerencia, debido al hecho de requerir disciplina personal, sacrificio y concentración. También la ejecución de las estrategias gerenciales puede girar alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Para comenzar, la dirección estratégica y las empresas familiares son conceptos que se remontan a los inicios de las civilizaciones. El primer uso del término dirección estratégica se encuentra en un tratado sobre el arte de la guerra escrito en China por Sun Tzu hacia el año 360 a.C. Las empresas familiares por su parte, son la institución administrativa con más trayectoria en la humanidad, se podría decir que se remonta a los inicios del comercio cuando se intercambiaban productos para satisfacer necesidades básicas.



De acuerdo a David (2003) la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Inicialmente se hablaba de planeación estratégica, lo cual consistía básicamente en la formulación de la estrategia sin ningún tipo de plan de acción que llevara a cabo la consecución del objetivo; con el paso de los años la evolución de las estrategias y la necesidad de las empresas de abarcar más mercados con poblaciones que creen tener claras sus necesidades y el modo en el que las satisfacen viene a la vida el concepto de dirección estratégica, el cual en temas de aplicación resulta un poco más complejo que un plan estratégico.

**1.7.2.1 Dirección estratégica.** Para hablar de dirección estratégica es necesario tener en cuenta el concepto de estrategia; el primer uso del término se encuentra en un tratado sobre el arte de la guerra escrito en China por Sun Tzu hacia el año 360 a.C. Fxtrader (2010) En ese entonces se utilizaba este término para denotar competencia, la habilidad para dirigir situaciones que lleven al éxito una operación.

La primera ocasión en la que se utiliza el término estrategia en el campo empresarial fue en la obra *The Theory of Games and Economic Behavior* de Von Neuman y Morgenstern en el año 1944. No obstante, quien aplica el concepto en el ámbito empresarial fue Drucker (2010), para quien estrategia de la empresa consistía en responder a dos preguntas: Qué es negocio y qué debería ser en el futuro. La primera definición en el ámbito académico fue de Alfred Chandler (1962) en su obra *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise*.

Tomando la referencia de Drucker (2010), la estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas, políticas, planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan la clase de negocio de la empresa; la clase de empresa que es o quiere ser. En este sentido, la estrategia es el camino al éxito de una compañía, la esencia de la misma radica en la misión, visión, los objetivos y las rutas para asegurar la positiva consecución de los ideales planeados.

En este contexto, el origen del término dirección estratégica se encuentra en las escuelas de negocios de los años 60 - 70 donde se impartía una asignatura denominada “política de empresa”, la cual en los 80 empezó a denominarse “dirección estratégica”; en algunas escuelas se utilizaba también el término “estrategia”.

Debido a que han sido varios los investigadores que han usado este concepto como objeto de estudio, existen un sin número de opiniones sobre este tópico en especial; el concepto se construye y es difundido gracias a la definición individual de cada palabra que lo compone.

La dirección estratégica está relacionada con dos grandes áreas: la primera afecta a los procesos estratégicos, tales como formulación de objetivos, la formulación de estrategias, el diseño de estructuras, sistemas administrativos; la segunda, implica el estudio de las diferentes funciones o responsabilidades de la alta dirección, lo cual incluye actividades tan diversas como la coordinación e integración de las tareas realizadas en las diferentes áreas funcionales, la participación en las decisiones estratégicas y operativas clave, la negociación con colectivos externos, siendo portavoz de la organización (Johnson y Scholes, 2009, p.313).

Según estos autores la dirección estratégica se compone de la misión y la visión plasmada en cada plan para la consecución de las estrategias propuestas y el cuerpo directivo de la compañía el cual se encargará de hacer la labor accionar, que sería la coordinación de las fuerzas, relación con agentes externos y la difusión interna de la información.

En la actualidad se está realizando un gran esfuerzo para conseguir un proceso de dirección estratégica capaz de hacer frente a los continuos y profundos cambios de entorno, ayudando a captar con inmediatez las discontinuidades económicas que la empresa puede aprovechar para situarse favorablemente en el mercado, así como a reaccionar con similar velocidad adecuando su organización a las nuevas realidades (cambios internos o cambios externos). (Corredor, 2009, p. 320).

En relación con la teoría planteada por los autores Johnson y Scholes (2009) y Corredor (2009), sobre dirección estratégica, estos unifican la realidad del desempeño de una compañía con el futuro de la economía que la rodea; la empresa que logre mantenerse saludable internamente, basada en el enfoque adecuado y el apropiado direccionamiento para la consecución de las metas trazadas podrá adaptarse mejor a los cambios que la economía infrinja en su nicho de mercado.

En función de lo anterior, la investigadora considera que la dirección estratégica, definida bajo términos tácticos, consiste en hacer movimientos basados en los objetivos de la empresa teniendo siempre en cuenta el uso óptimo y eficiente de los recursos para incrementar el valor de la compañía en el sector en el que se desenvuelve. Tiene como propósito la participación de todos los integrantes en el desarrollo de la actividad económica de la compañía, poniendo en práctica los conocimientos académicos y prácticos que cada uno pueda

tener, permitiendo así el crecimiento eficiente y eficaz de la misma; todo esto se lleva a cabo siguiendo una serie de procesos, elementos y fases que se describirán a continuación.

*1.7.2.1.1. Proceso de dirección estratégica.* Para llevar a cabo un proceso de dirección estratégica es necesario que los directivos y/o gerentes tengan en cuenta todos los factores de interés para una compañía, desde los logros que desea alcanzar, pasando por el recurso humano, teniendo siempre en cuenta las finanzas y jamás dejando de lado la operación.

Definida por David (2010), este es el papel de los procesos de dirección estratégica; accionar y dinamizar la organización, relacionadas con la acción, como puesta en marcha, tiene mucho que ver con las personas. Está directamente relacionada con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa.

En efecto la alta dirección de la organización, a través de la estrategia, elige no solo la organización interna, sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios presentes en la empresa.

En este proceso, aunque existe un orden es necesario que se lleve a cabo una retroalimentación de información constante a lo largo del mismo, debido a la interacción existente entre los distintos elementos incluidos en las fases. El éxito de este proceso depende en primer lugar del factor humano; y, en segundo lugar, de los sistemas que tenga la organización para su adecuada conducción.

En este orden, según Drucker (2010) los procesos de dirección estratégica implican, ordenar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de unirse para lograr el futuro, lo cual surge de los pasos de la planificación y la organización.

Tanto para David (2010) como para Drucker (2010) los procesos de Dirección Estratégica, se centran en el efecto que tienen los recursos de una organización sobre el rendimiento, así como en los resultados de la misma. Es decir, cómo se formulan e implementan las estrategias en una determinada situación, los cuales puede influir continuamente en la calidad del posicionamiento estratégico de la empresa mediante los procesos de decisión y sistemas administrativos apropiados.

Al confrontar las teorías de los autores David (2010) y Drucker (2010) sobre los procesos de dirección estratégica, puede asegurarse que es una herramienta para administrar, así como ordenar los cambios, donde se definen los objetivos de la organización, se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones correspondientes a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

De acuerdo a las ideas expuestas, la investigadora considera que los procesos de dirección estratégica basados en los fundamentos administrativos conocidos, y de la mano de un buen director posibilitan a la compañía para el óptimo desempeño de su labor. Aprovechar los recursos, retroalimentar a todos los que hacen parte del proceso y plantear las soluciones a los problemas presentados es el inicio de la puesta en marcha de un plan innovador que permite a la empresa empoderarse de las adversidades y las oportunidades del entorno.

Al hacer énfasis en los procesos de dirección estratégica éstos consisten en tres pasos: análisis, formulación y ejecución de la estrategia.

*1.7.2.1.1.1. Análisis de la estrategia.* La mayor parte de la teoría de los procesos de la dirección estratégica es normativa o prescriptiva, es decir concierne a la identificación de la mejor decisión a ser tomada, asumiendo que una persona al hacerlo sea capaz de estar en un entorno de completa información, capaz de calcular con precisión y completamente racional.

Dentro de este marco, David (2010), afirma que el diagnóstico de la situación es el primer paso de este proceso, es donde el gerente debe tener la capacidad analítica para descubrir las situaciones, en consecuencia, establecer los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de toma de decisiones.

En esta etapa se deben agotar los mejores esfuerzos y recursos de la organización en la identificación de la problemática. Una aproximación sencilla para realizar el diagnóstico de la situación:

Consiste simplemente en conceder al criterio más importante una ponderación de 10, a continuación, asignar las ponderaciones de todos los demás tomando como base ese estándar. Así, en contraste con un criterio al que se le haya dado una ponderación de 5, el factor más alto de todos sería doblemente importante (David, 2010, p. 367).

Dentro del mismo orden de ideas, Cohen (2009), plantea que el proceso de diagnóstico de la situación suele ser informal e intuitivo; por ejemplo, una desviación respecto a la experiencia pasada, este año las ventas no alcanzan el nivel del año anterior; los gastos se han incrementado de manera repentina, ha aumentado la rotación del personal. Una desviación respecto del plan, significa que no están cumpliendo las expectativas o proyecciones del administrador; las utilidades son menores a las previstas.

En estos casos, no siempre es claro si la situación enfrentada por un gerente presenta un problema o una oportunidad. Así, las oportunidades no aprovechadas crean molestias para las organizaciones, a menudo se encuentran oportunidades mientras se explora un problema. El diagnóstico lo define como algo que pone en peligro la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos, no obstante, una oportunidad es una opción que brinda la posibilidad de superarlos.

Al confrontar los autores David (2010) y Cohen (2009), coinciden en señalar el diagnóstico de la situación como un proceso, generador de soluciones más útiles, así como poner en primer plano oportunidades que hasta entonces habían pasado inadvertidas.

Sobre la base de las ideas expuestas, la investigadora considera que los gerentes deben hacer uso de su experiencia, intuición y conocimientos para llevar a feliz término la resolución de situaciones problema y poder notar oportunidades en un panorama hostil de aparente carencia de solución. Así mismo, no existe gerente con capacidad para diagnosticar todos los problemas que surgen en el transcurso normal de sus actividades diarias. Por tanto, es importante en el gerente el establecimiento de prioridades, las cuales pueden servirle para determinar la velocidad, la intensidad y la colaboración necesaria para atacar el problema.

### *Análisis Interno*

El análisis interno parte de la determinación de la misión y visión empresarial, una vez formuladas éstas, se deberá hacer una revisión continua de la misma, ya que estas no deben ser estáticas debido al crecimiento de la compañía. Así lo plantea Acero (2008), quien igualmente señala:

La necesidad de hacer la verificación continua del cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo, además de verificar si existen objetivos financieros, los cuales afianzan la supervivencia o credibilidad, los objetivos estratégicos, que, dependiendo de los resultados obtenidos, conservan o mejoran la posición en el mercado (Acero, 2008, p.44).

Incluso, en la consecución de los objetivos, deberá atenderse a la selección y cumplimiento de valores, formando parte de la filosofía corporativa, ya que, éstos condicionan y trascienden la exigencia de credibilidad, ayudan a construir las relaciones con otras empresas, aumentando el compromiso, la lealtad de los empleados.

En ese análisis interno se examina el interior de las empresas, fortalezas, debilidades, determinando sus características, vale decir, el análisis interno de los recursos y capacidades, el análisis de la cadena de valor añadido, el análisis funcional, el de la cartera de producto y el del perfil estratégico (Acero, 2008, p.44).

Así, este análisis interno trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos, medios principales y habilidades para hacer frente al entorno.

Este diagnóstico interno se compone de los siguientes aspectos: inventario de medios materiales, estudio de la situación financiera, análisis de la oferta propia, estudio de los componentes organizativos, análisis del personal; no se trata de lo hecho bien o mal, sino realizado mejor o peor que los competidores.



El propósito del análisis interno sin definir la estrategia, sino analizar y documentar la congruencia con la dirección que la empresa lleva en el momento del análisis, basándose para ello en la percepción de los elementos fundamentales definidos; así, tiene entonces una actividad integrada en el conocimiento, confirmación de la estrategia, el análisis y revisión de los procesos principales de negocio (Arjona, 2009, p.216).

Al confrontar las teorías de Acero (2008) y Arjona (2009) sobre el análisis interno, se asemejan en que expresan que este debe basarse en el cumplimiento de la misión y la visión de la compañía.

De acuerdo a las ideas expuestas la investigadora concluye que el análisis interno debe basarse en la realidad de la compañía teniendo en cuenta los recursos y las debilidades que posee y las fortalezas que puede potencializar en aras a mejorar.

### *Análisis Externo*

El análisis externo es el examen de las variables propias del entorno, para poder entender el desarrollo de la actividad empresarial en un ambiente tan difícil como el actual. En esa medida, la vida de la empresa en su medio externo, le permitirá determinar su capacidad para responder con eficacia tanto a las oportunidades, situaciones favorables planteadas, como a aquellos otros retos o amenazas que también pudieran aparecer.

El análisis externo de una organización realizado sobre la base del contexto económico tan difícil como el actual, en el que las empresas se enfrentan a muchos y muy valiosos rivales; este entorno es enormemente cambiante, las

fronteras económicas entre los países van desapareciendo, las ventajas competitivas cada vez son más difíciles de conseguir o mantener, se hace cada vez más necesario para los altos directivos de las empresas dedicar un mayor esfuerzo al análisis, elaboración y elección de la estrategia más adecuadas (Guerras y Navas, 2012, p.654).

Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas de la propia empresa, así como las debilidades presentes.

El análisis externo se verifica a través del examen del sector en el cual está la organización, así como la segmentación, los grupos estratégicos, el análisis de stakeholders, las estrategias en sectores emergentes, maduros, fragmentados o en declive, la integración vertical, la diversificación, debiendo incluso prestar atención a la internacionalización, la formación y la gestión de las redes empresariales como oportunidades de negocios para la empresa o institución de la cual se trate (Casanueva y Gallego, 2012, p.264).

Al confrontar las teorías de los autores Guerras y Navas (2012) y Casanueva y gallego (2012), sobre el análisis externo de los procesos de dirección estratégica, ambos autores resaltan el esfuerzo interno de la compañía en especial de los directivos para sobresalir en un entorno económico cada vez más difícil y competitivo.

Siendo así, para la investigadora es necesario entender si es posible cuantificar las variables de tipo político, social, ambiental y económico que atañen directamente al desempeño normal de las compañías en su entorno. Es necesario que los directivos aprovechen

el capital humano para delegar funciones, si es que este ve que no puede desarrollar toda la labor por sí solo. Debe dar especial atención al punto que más amenace los objetivos y las metas y conjuntamente analizar si existen oportunidades en ese ambiente en el que se está desenvolviendo.

Tener en cuenta el papel que juegan las fortalezas y las debilidades para afrontar la presión que infringe el exterior en las debilidades y como las fortalezas se empoderan o incluso cambian en el transcurso del análisis.

*1.7.2.1.1.2 Formulación de la Estrategia.* La formulación de estrategias implica, en gran medida, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Las estrategias gerenciales, nunca consideran todas las alternativas viables que podrían beneficiar a la empresa, porque existe una cantidad infinita de acciones posibles y de caminos para ponerlas en práctica.

Para la formulación de las estrategias se requiere: investigar las debilidades y fortalezas internas en áreas claves como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción. Indagar las oportunidades, amenazas externas por medio de literatura de todo tipo, así como también con información obtenida de proveedores, distribuidores, clientes, acreedores, competidores, accionistas y propietarios. Toma de decisiones con respecto a los objetivos por fijar, las estrategias por seguir; para ello se debe emplear una matriz cuantitativa de planificación estrategia.

Al tomar en cuenta la referencia de Amaro (2009), la estrategia gerencial elegida deberá satisfacer en lo posible a uno o varios criterios juzgados importantes en la situación actual de la empresa. Los criterios, son los siguientes:

- La coherencia con los objetivos: este criterio es ciertamente el más importante en este proceso de formulación. En este sentido se debe evaluar cuáles son las estrategias que mejor permiten alcanzar los objetivos fijados.
- El costo financiero de la aplicación: este segundo criterio es igualmente decisivo en la formulación de una estrategia. La evaluación de este costo no se puede hacer sobre una base muy precisa, puesto que, algunos elementos serán difíciles (hasta imposibles) de cuantificar. Lo importante es obtener un orden de magnitud del nivel de presupuesto necesario para aplicar las estrategias elegidas.
- Plazo de aplicación: este criterio según el autor antes referido, delimita de hecho, el grado de factibilidad real de las estrategias identificadas como posibles. En efecto, aun cuando se haya procurado no seleccionar más que las opciones estratégicas posibles, llegado el caso, aplicar algunas lo serán más difícilmente, y esto por múltiples razones: resistencia al cambio, infraestructura de la dirección inadecuada y comunicación.
- Coherencia con la cultura y el proyecto de la empresa: este criterio se sitúa a un nivel diferente de los anteriores, tratando de juzgar el espíritu por encima de la letra de la estrategia identificada, al desempeñar la función de recursos humanos un papel importante en los procedimientos de cultura y proyecto de la organización; los directivos deben imperativamente velar porque la elección sea la tradición de los rasgos culturales de la empresa, incluso, de las orientaciones definidas en el marco del proyecto.

El peso del entorno externo: este criterio, ya tenido en cuenta durante las etapas anteriores, puede tener todavía importancia en la elección que se haga. El peso de la comunidad social del lugar (barrio, ciudad, región) puede, por ejemplo, ser

determinante en la selección o calificación de las competencias favorecedoras a la mano de obra local. El clima social interno: como el anterior, este criterio también ha sido considerado durante las etapas precedentes, pero todavía aquí puede desempeñar un papel determinante en la elección de la estrategia. (Corredor, 2009, p. 320).

Se debe efectivamente, razonar en términos de escenarios imaginados, preservando la paz social interna, que es exigencia de toda empresa moderna. Al responsable de la función social es a quien compete determinar cuáles va a seleccionar, la forma de utilizarlos para la elección. A partir de este momento, según este autor, se está en condiciones para la implementación y control de las estrategias gerenciales elegidas (Corredor, 2009, p. 320).

A partir de todos los aspectos tratados se puede deducir según los autores Amaro (2009) y Corredor (2009), que la formulación de estrategias es un requerimiento fundamental para lograr el éxito final de la estrategia de cualquier organización. Por ende, es fundamental tener en cuenta la participación de todos los actores de la estrategia en función de que estos aporten soluciones a la doble necesidad existente en ella.

Primero, una necesidad planteada desde dentro de la organización, la cual se puede considerar como resultado de un mayor nivel de formación general de las personas, por lo tanto, un mayor nivel de exigencias en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo, calidad de vida; información y comunicación; participación en las decisiones). Segundo, una necesidad creada por la evolución del entorno general o el entorno competitivo. Para poder lograr esto, se debe partir del conocimiento de la situación que tienen los recursos

humanos en la organización, para a partir de ahí, poder llevar a cabo su proyección en correspondencia con los objetivos estratégicos de la misma.

Es así como se puede ratificar el balance entre el interior y el exterior de la compañía para lograr obtener resultados eficaces y eficientes.

### *Objetivos*

Los Objetivos son la parte más elevada de la figura de los conceptos clave, según Aldao (2008); pueden definirse como los fines específicos, niveles o resultados definidos en respuesta a la pregunta: ¿qué se intenta alcanzar en el marco de la misión empresarial? Por lo tanto, los objetivos deberían ser mensurables, alcanzables y programados en el tiempo, cubriendo todas las áreas críticas para la viabilidad de la empresa.

Por ello, estos deben ir en pro de la consecución de la misión y la visión, deben ser flexibles y diversos y deben estar incluidos en las áreas claves de la empresa

### *Planes de acción*

El plan estratégico de una empresa debe traducirse en un plan maestro, un documento que contenga el resumen de los diferentes objetivos que esta pretende alcanzar a corto y mediano plazo.

Escandón (2012) considera que el plan de acción permitirá a la empresa organizarse, planear, ejecutar, evaluar, corregir situaciones prioritarias que repercuten en la eficiencia y competitividad. Pero, un plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso, medible, no se puede iniciar un plan de acción si no se sabe lo que se quiere lograr con él ni en cuanto tiempo.

De lo anterior la investigadora concluye que en este documento deben reposar los procedimientos de las tareas a desarrollar, tiempos específicos de ejecución y el personal encargado, todo esto en de dar cumplimiento a las metas y finalmente a los objetivos propuestos.

### *Eficacia*

La eficacia es la mejora de la productividad en la vida y en el trabajo:

Para ello se debe atender a determinadas claves permitiendo al individuo lograr el rendimiento requerido, a saber, libertad en lo que se hace, control, estímulo y tranquilidad de carácter, así como las capacidades necesarias, el talento necesario en la posición en la cual se desempeñe (Allen, 2012, p.206).

De allí que se concluya por parte de la investigadora que para que una planeación estratégica sea eficaz es necesario que todos los integrantes del proceso estén sanos dentro de las instalaciones de la compañía como fuera de esta, que día a día se sientan más cómodos y saludables en el entorno en el que se desenvuelven.

*1.7.2.1.1.3. Ejecución de estrategias.* La ejecución de estrategias; según Johnson y Scholes (2009) significa: la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Es el paso más difícil en el proceso de dirección o gerencia, debido al hecho de requerir disciplina personal, sacrificio y concentración. También la ejecución de las estrategias gerenciales puede girar alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

La acción propiamente dicha del modelo de las estrategias gerenciales, por lo tanto, ejecutarlas requiere de tres momentos: fijar metas en áreas como la gerencia, el mercadeo, las finanzas, la producción; establecer políticas que procuren alcanzar las metas fijadas en las áreas seleccionadas; ejecutar de acuerdo a los recursos humanos, técnicos, financieros, según prioridades establecidas, metas trazadas (David, 2010, p.367).

Para David (2010) la ejecución de estrategia requiere de la organización el establecimiento de metas, diseño de políticas, motivar a sus empleados, asignación de recursos, de tal manera que, las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa.

A pesar de lo anterior, la ejecución no es considerada como una disciplina atractiva. La estrategia es lo que atrae a la mayoría de las personas: las grandes ideas y las visiones inspiradoras, pero el trabajo del detalle, el dedicarse a diseñar analíticamente los pasos de una implementación requiere un enorme esfuerzo emocional, intelectual, creativo.

Al analizar la posición de David (2010) y de Johnson y Scholes (2009), para la ejecución exitosa de las estrategias gerenciales es necesario que el personal este motivado y enfocado por los lideres encargados de llevar a buen término el desarrollo del plan de acción para la consecución de lo planeado. Las estrategias solo se podrán llevar a cabo si existe una sinergia entre lo planeado y propuesto por los directivos o el cuerpo encargado en formular las estrategias y los colaboradores quienes están de primera mano frente a los cambios y mejoras.

Siendo así, la investigadora considera que el nacimiento de estrategias utópicas o distantes de la realidad de la compañía, es de difícil ejecución y se convierten en inalcanzables



para el equipo, llevando a largo plazo a todo el personal a un agotamiento y un desinterés en las nuevas propuestas. Es necesario que las estrategias se ejecuten basadas en la realidad de la compañía y el futuro al cual quiere llegar, teniendo siempre en cuenta las herramientas con las que esta cuenta.

### *Capacidades*

Sobre este punto, Nicola (2007) menciona que la capacidad en las organizaciones es una habilidad personal, no obstante, existe la necesidad de contar con individuos en la organización que enfoquen su vida como un camino de aprendizaje continuo, de mejora en su tarea o especialidad. Es en este punto donde se ubican las capacidades como sinónimo de competencias y su gestión, siendo esta una de las herramientas básicas de la empresa competitiva.

Cabe destacar que de acuerdo con lo planteado por Nicola (2007) cada empresa tiene un proceso de capacitación y experiencia única y diferenciadora; puede que entre los modelos busquen un mismo fin o tal vez compartan algunas metas o incluso algunos objetivos, pero la aplicación debe ser diferente debido a que cada individuo que la compone es único y este aporta valor a la empresa a su modo y acorde a su puesto de trabajo se lo vaya permitiendo.

De allí que se considere, por parte de la investigadora, que al momento de contratar a determinado individuo se sea consiente y responsable con el cargo que va a desempeñar y las capacidades mínimas que debe poseer para tal labor. No se debe colocar a un individuo a desarrollar una tarea a la cual desconoce y por la cual no ha recibido ninguna capacitación, esto genera a largo plazo una piedra en el zapato por el inconformismo con el que el colaborador haga su labor.

### *Eficiencia*

La eficiencia es definida por Stoner, Freeman y Gilbert (2009) como la capacidad de reducir al mínimo los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de la organización; es decir, la posibilidad que se tiene en la organización de minimizar los costos, disminuir en la medida de las posibilidades los aspectos financieros, materiales, de recursos, horas-hombre, para lograr el manejo del rendimiento y la productividad empresarial.

Por su parte, Drucker (2010) refiere la eficiencia como el hacer correctamente las cosas, de lo cual pudiera inferirse que se trata de lograr las metas propuestas con el nivel de calidad deseado al menor costo posible; esto sólo se logra cuando el talento humano posee las características adecuadas al perfil del cargo, vale decir, el conjunto de atributos para desempeñar las tareas con el máximo rendimiento exigido, con las resultas esperadas, con base a los objetivos planeados.

De lo planteado se observa que los autores mencionados, Stoner (2009) y Drucker (2010) comparten la idea de que la eficiencia es la manera en la que las compañías alcanzan sus objetivos con el mínimo uso de recursos.

En tal sentido, cabe señalar por parte de la investigadora, que la eficiencia no es solo requerir y usar mínimas cantidades de materias primas para producir, también es necesario ahorrar en tiempos, procesos en incluso lo que tanto se teme, el personal, todos estos esfuerzos se hacen con el fin de alcanzar en el mejor tiempo posible y de la mejor manera los objetivos propuestos.

*1.7.2.1.2. Fases de cambios estratégicos.* Existen diversos modelos de cambios estratégicos, los cuales han sido aplicados a través del estudio y aplicación de los mismos en

las organizaciones. Al finalizar el ejercicio la idea es conseguir el mismo objetivo en todos los casos.

Por su parte, Robbins (2010), señala que los cambios estratégicos, significan hacer las cosas de manera diferente, e introduce transformaciones a referidas como los intencionales, dirigidas a la consecución de metas. En este orden de ideas, el autor plantea como el hombre es por naturaleza inquieto, cuando se le deja demasiado tiempo en un mismo lugar, inevitablemente se aburre, pierde motivación, se torna improductivo.

Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez desencadenado el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias o efectos, difícilmente anticipados, controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

Las fases del cambio según Burke, Warner (2009), llegan de improvisto, se van acoplando según el paso del cambio, las etapas tienen mayor sentido, estructuran de tal forma que se inician con un diagnóstico, se terminan evaluando el proceso. Estos autores consideran tres ideas básicas acerca de las fases de los cambios estratégicos; primero: consiste en la capacidad necesaria de la alta gerencia para manejar los cambios, éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales, cierta dosis de trauma, turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos e incluso obviar otros asuntos claves para la empresa; como segundo: una vez iniciado el cambio, éste adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder, en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean cónsonos a lo planificado inicialmente; en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincide por completo; tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso,

confuso, conflictivo, el cual normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Según las referencias de los autores antes citados Robbins (2010) y Burke y Warner (2009), las fases de cambios parten de la premisa fundamental de todo lo que caracteriza los cambios, valga la redundancia, la resistencia al mismo y la respuesta de cada individuo ante el inevitable hecho de su existencia en la organización; la motivación del equipo encargado es la única que puede hacer más llevadera la aplicación de las mejoras.

De lo anterior la investigadora destaca la labor que deben llevar a cabo los líderes en la ejecución de la dirección estratégica; la manera en la que son presentadas las estrategias y objetivos a alcanzar serán un factor determinante en la respuesta del cliente interno a este proceso. En el normal desarrollo del ser humano está su reacción al cambio, unos lo toman positivamente y otros no tanto, de acuerdo a como reciba cada individuo la instrucción, su cerebro se condicionará al desarrollo de las actividades, como puede convertirse en el reto a alcanzar más interesante se puede tornar en la tarea más insoportable a cumplir.

Partiendo de un sano proceso de planeación y teniendo en cuenta todas las variables, para la alta gerencia de acuerdo a los autores antes citados las fases recomendadas serían las siguientes:

#### *Descongelamiento*

En la fase de descongelamiento, se prevé un balance entre el grupo de energías impulsoras del cambio y otras de resistencia.

El descongelamiento según David (2010) puede ser posible mediante el incremento de las fuerzas impulsoras alejando el comportamiento de individuos, grupos del statu quo, a través de la reducción de las fuerzas de resistencia que lo confinan a la inmovilidad.

Dentro de este marco, el propósito del descongelamiento según este autor, es motivar, alistar a los individuos o el grupo, reorganizándolos para aceptar la necesidad de cambiar. Cuando ocurre el descongelamiento, por lo general, se observa un cambio en las rutinas del sistema, en sus fuentes de información y en sus relaciones sociales habituales.

En ese sentido, tal como lo refiere David (2010), todos los soportes sociales que operan en el sistema son socavados, destruidos; el sistema cuestiona su estructura, roles, funciones anteriores, restándoles todo valor para motivar la búsqueda de alternativas de cambio, las recompensas o incentivos se vinculan con la disposición a cambiar, los castigos con la falta de voluntad. En otras palabras, la fase de descongelamiento según David (2010), busca eliminar usos, costumbres y tradiciones en vigencia para que los sistemas estén listos para aceptar las nuevas alternativas. Además, en esta fase, las fuerzas impulsoras del cambio crecen, las opositoras se reducen.

Dentro de este contexto, el descongelamiento del cambio estratégico según Audirac y Estavillo (2010) parte de la percepción del entorno inmediato, de las necesidades de cambio de los actores; considerar la experiencia de los actores con el cambio en el pasado, se vincula con las reformas en camino, se concentra en un cambio factible y concreto a corto plazo; es necesario seleccionar los actores claves para la conformación del grupo de tarea.

Atendiendo a estas consideraciones, Audirac y Estavillo (2010), consideran que, movidos por las acciones de un líder carismático, estratégico o transformacional, los integrantes de una organización adquirirán conciencia de la necesidad de cambio; en otras palabras, un líder puede inspirar a la gente con una visión de un futuro mejor, tan atractivo para convencerlos de lo inadecuado de la vieja forma de hacer las cosas.

Al confrontar a los autores precitados David (2010) y Audirac y Estavillo (2010), la etapa de descongelamiento nace tras la duda y posterior demolición de todo lo que aparentemente ha sido veraz hasta el momento en una compañía. Es el despertar en la realidad y el enfrentamiento a los verdaderos problemas que existen y la apertura al proceso de cambios. Todo lo anterior basados en la reacción de los individuos a dichos cambios propuestos por el grupo de directivos encargados de la labor.

Ante tales conclusiones y basándose en la aplicación propuesta, la investigadora considera que este proceso varía de acuerdo a la manera en la que la comunicación fluya entre los actores del escenario. Cuan preparados se sientan los colaboradores, cuan ágil y positiva sea su respuesta al cambio y cuan rentables sean los posibles resultados entre otros.

### *Cambio*

La capacidad de cambio generalmente va en dirección “arriba-abajo” en el modelo de empresa de socios, y directivos a la cabeza y de ahí se desglosa toda la escala jerárquica de la organización. Cabe destacar que en la actualidad muchas compañías adoptaron un modelo de opinión incluyente, en el cual el punto de vista de los colaboradores es escuchado y tenido en cuenta para el desarrollo de soluciones a las situaciones problema las cuales son ellos quienes las tienen de primera mano.

En este orden de ideas, el cambio según Johnson y Scholes (2009), es un proceso a través del cual se pasa de un estado a otro, generándose modificaciones o alteraciones de carácter cuantitativo o cualitativo de la realidad. También, el cambio se manifiesta en la adaptación de las organizaciones a las nuevas condiciones del medio ambiente externo o interno, mediante procesos de aprendizaje.

Es por ello que la capacidad para el cambio según Johnson y Scholes (2009), es característico de las organizaciones exitosas. El cambio según los autores antes señalado surge como consecuencia de interacciones de fuerzas tanto internas como externas con la finalidad de implantar un sistema de gestión de la prevención.

Los deseos o capacidad de cambios, según David (2010), se están produciendo en este mismo momento, además, dependen de numerosos factores sociales, económicos, no sólo tecnológicos. Las perspectivas de este desarrollo según este autor, varían desde los autores más optimistas, los cuales ven las nuevas tecnologías como una posibilidad de redención de todos los males; sin embargo, la mayoría de las explicaciones sobre la evolución de las tecnologías de la información padecen un fuerte determinismo tecnológico.

Dentro de este marco, el precitado autor, indica como la capacidad de cambio de una organización debe concentrarse en dos niveles para que sea exitoso, el nivel de cambio estratégico, el cual no implica cambios enormes e ilimitados, así como tampoco el nivel de cambio básico trata de cambios pequeños o mejoras incrementales, ambos términos tratan de referirse a los dos niveles existentes en una organización durante un proceso de cambio.

Por ello, hay que crear, desarrollar, una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura organizacional permitiendo seleccionar las buenas iniciativas, así como desechar las malas. La oportunidad de cambio implica, necesariamente la reformulación de conceptos, de valores muy divulgados, en las últimas décadas, como por ejemplo la cooperación, incorporados en la cultura de las organizaciones y sus dirigentes.

En esta misma línea de ideas, los autores Johnson y Scholes (2009) y Davis (2010), señalan que para llevar a cabo el cambio es necesario que exista sinergia en la ejecución del

cambio, siempre deben estar encaminados al éxito de las mejoras y no deben temer a los errores que puedan resultar ya que incluso de estos se puede hallar oportunidades.

En síntesis, la investigadora considera la capacidad al cambio, como un todo de cualidades, actitudes y aptitudes que revelan la elasticidad de la compañía en el entorno cambiante que naturalmente estas poseen. La manera en la que compañía crea y lleva a cabo estrategias para enfrentar los cambios permite que se posicione en puntos clave del mercado.

### *Recongelamiento*

El recongelamiento implica reforzar los cambios, donde el nuevo proceso se convierta en una segunda naturaleza, aceptando y formando parte de las labores habituales. Así lo definen Stair y Reynolds (2009), agregando que cuando en una compañía se introducen nuevos sistemas de información, algunos miembros de la organización deben convertirse en agentes de cambio. El conocimiento de las dinámicas de cambio puede ayudarles a comprender o vencer resistencias, con el propósito de que el nuevo sistema sea utilizado con una eficiencia y eficacia máxima.

En ese sentido Robbins (2008) considera que el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación de cambio al equilibrar las fuerzas impulsadoras y las de restricción; en este sentido, en una condición de cambio organizacional, se determinan aquellas acciones causantes del impacto en los resultados de las tareas, así como, aquellas que pudieron servir de resistencia a la planificación ejecutada.

De acuerdo con lo planteado por Stair y Reynolds (2009) y Robbins (2008), el recongelamiento afianza los cambios desarrollados en la dirección estratégica, es en este punto donde se vuelven hábitos los nuevos procedimientos, de manera en que todos puedan



acostumbrarse a los cambios propuestos de tal manera que se revele el balance entre los que fluyen con el cambio o los que se resisten a este.

Para la investigadora es en este punto en el que se filtra que, y quienes están acorde al nuevo trabajo de la organización, aquí es necesario evaluar cuan conveniente resultan las propuestas para seguir con ellas y así lograr la consecución de los objetivos de manera eficiente.

Las conclusiones derivadas de la ejecución de estrategias, es el proceso que coloca planes y estrategias en acción para alcanzar objetivos. Esta se refiere al conjunto de funciones y decisiones que son necesarias para hacer verdadero y poner en marcha una estrategia, con base a la misión y los objetivos estratégicos previamente planeados. Expresa la necesidad de la importancia de los problemas organizativos vinculados con la dirección estratégica.

### *Evaluación de la estrategia*

La evaluación de estrategias es el sello de calidad que se le imprime al proceso de dirección estratégica, es el medio que usan los directivos para ver qué tan positivas o negativas han resultado las ideas aplicadas en la compañía. Se recomienda la revisión contante del proceso de ejecución para tener una retroalimentación oportuna de la evolución del ejercicio; debe existir coherencia entre lo planeado y lo que se está llevando a cabo.

Los expertos en estrategias gerenciales como David (2010), señalan que éste proceso será exitoso mientras sea representado por actividades gerenciales indispensables.

De igual manera para David (2010), el establecimiento de objetivos significa la conversión de la visión estratégica con resultados muy claros de las prácticas que quiere conseguir la organización; es decir, convertir los fundamentos gerenciales de la visión estratégica y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño (*score card*)

instrumentos para medir el progreso de la empresa, por lo anterior, los objetivos serán criterios para dar seguimiento al ejercicio y al progreso de una organización. La formulación de una visión estratégica de lo que será la estructura de la organización tiene como fin identificar los mejores escenarios y en qué clase de empresa quiere transformarse, proporcionar un camino a largo plazo, y estimular internamente una visión compartida, con el objetivo de reafirmar el verdadero propósito estratégico.

Tratando de ayudar a la formulación de esta visión estratégica, los directivos deben responder a la siguiente inquietud: ¿cuál es la visión para la organización, hacia dónde se debe dirigir, qué clase de empresa se está tratando de desarrollar y cuál debe ser su futura arquitectura de negocio? La respuesta a esta interrogante debe reafirmar una visión estratégica como un mapa de caminos hacia el futuro de la empresa, del destino que lleva, la posición a ocupar y de las competencias deseables a desplegar.

El método para evaluar las estrategias gerenciales, como en el que se identifican los siguientes elementos: identifican las fortalezas y debilidades internas de la empresa; las oportunidades o amenazas externas de la empresa, aclara la misión de la empresa, se fijan objetivos, se crean estrategias para el logro de los objetivos, se analizan las estrategias a seguir, seleccionan y ejecutan las estrategias (Strickland, 2009, p. 447).

Las metas a lograr con las estrategias, se tienen claras, las políticas a seguir según las metas, si se cuenta con un presupuesto. A tal efecto según Strickland (2009) toda decisión originada en la gerencia estratégica, tiene repercusión significativa y duradera; por lo cual un acuerdo equívoco, puede conducir a problemas difíciles, hasta imposibles de remediar.

De allí que, las directrices de cada organización poseen la responsabilidad de prevenir a sus miembros, sobre cualquier acción convertible en situación desesperada; preparando entre otros sistemas de evaluación, monitoreo y control de tareas debidamente relacionadas con las metas, así como la proyección de planes contingentes, ante cualquier eventualidad que se presente.

Al analizar a los autores David (2010) y Strickland (2009), coinciden en señalar que la oportuna retroalimentación de la evaluación y la coherencia de lo planeado con lo ejecutado generan un resultado sobre positivo en la compañía; los dos hacen énfasis en el análisis interno y externo de la compañía, con el fin de plantear estrategias que vayan en dirección a la consecución de la visión estratégica.

Siendo así, la investigadora considera complejo al proceso de la evaluación estratégica, debido a la presión que genera esto en los directivos por recibir los resultados y de los colaboradores por creer que serán castigados por no cumplir con la puntuación requerida.

Todo esto partiendo de que al momento de ser evaluados se teme no ser lo suficiente, o recibir críticas negativas sobre las labores que desempeñan, los directivos deben estar preparados para recibir resultados positivos y negativos, los primeros se potencializaran y los últimos serán atacados, todo esto se hace con la ayuda de los colaboradores o integrantes de los equipos de acción.

**1.7.2.2. Empresas familiares.** Para dar inicio a la descripción de las empresas familiares, los autores (Fernandez, 2008) Neubauer y Lank (1998) adaptaron una definición bastante flexible: una empresa familiar, sea unipersonal o sociedad mercantil de cualquier tipo, en la que el control de los votos está en manos de una familia determinada.

Las empresas familiares se distinguen de las institucionales por su flexibilidad, capacidad de adaptación al cambio, su personal comprometido y entregado, así como una fuente de bienestar familiar. Este tipo de empresa, necesita desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver los problemas que plantean estas dinámicas y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control de esta (Ronquillo, 2006, p.133).

En este orden de ideas, de acuerdo a (Leach, 1999) la familia como entidad puede controlar efectivamente las operaciones de la empresa porque posee más del 50 por ciento de las acciones, o porque miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el management.

Siendo así, la empresa familiar es denominada de tal forma por el poder que tiene la familia en la administración de una compañía.

Para la investigadora, sin importar la cantidad de colaboradores, ni el sector económico en el que se desenvuelva, la definición radica en la mayoría de veces, en el poder que tiene el núcleo familiar o de las directrices del líder de la familia, todos o uno a cargo de encaminar las acciones a preservar las ideas y el bienestar económico del negocio.

Para (Fernández, 2008) algunas de las características que tienen las empresas familiares de acuerdo a Neubauer y Lank (1998) son:

- El hecho de que la familia propietaria cumpla funciones ejecutivas o de otro tipo en la empresa.

- Intención de mantener la participación de la familia en la empresa.
- Numero de generaciones de la familia propietaria que participa en la empresa.
- Número de familias que participan en la dirección o en la propiedad de la empresa o de ambas.
- El hecho de que los descendientes directos del fundador tengan el control sobre la dirección o sobre la propiedad de ambas.
- El hecho de que los empleados no pertenecientes a la familia, consideren a la empresa como una empresa de familia.
- Existencia de ejecutivos o empleados no pertenecientes a la familia.



*Figura 1.* Modelo de los tres círculos por Davis y Tagiuri (1982)

Este modelo logró un importante avance en el tema. Puesto que su formulación considera:

La existencia de tres círculos interrelacionados. Ellos son: empresa, familia y propiedad. En primer lugar, se encuentra el círculo de la familia. Él engloba a todos los miembros de esta, quienes pueden estar trabajando dentro de la empresa o ser sus propietarios legales. El círculo de la empresa, en segundo lugar, comprende a todas las personas que trabajan en ella, las cuales pueden ser foráneas o de la misma familia y poseer o no parte de su propiedad. En

tercer lugar, finalmente, se encuentra el círculo de la propiedad, que incorpora a todas aquellas personas que mantienen de algún modo la propiedad legal, ya sea que pertenezcan a la familia o a la empresa.

En este orden de ideas, autores como Neubauer y Lank (2008) realizaron una lista de los elementos más destacados que se han utilizado para definir este tipo de empresas, basados en tres aspectos fundamentales como lo son la propiedad, la empresa y la familia, teniendo en cuenta: (1) El porcentaje de participación en el capital poseído por la familia; (2) Las funciones ejecutivas o de otro tipo en la empresa deben ser asumidas por los miembros de la familia propietaria; (3) La participación de la familia a través del tiempo (número de generaciones que participan en la empresa). (4) La posición de la familia al controlar su propia empresa, (5) El poder heredado sobre la dirección y la propiedad por los descendientes del o los fundadores; y por ultimo (6) El reconocimiento de la empresa como familiar por parte de los empleados no pertenecientes a la familia.

La empresa familiar es la figura dominante en la estructura económica de la mayoría de países occidentales como resultado del boom económico experimentado a partir de mediados de los años cincuenta y, especialmente, durante la década de los sesenta y setenta, pero que desde mediados de los ochenta se enfrentan a un cambio significativo y trascendental como lo es la transición de una generación a otra (Amat 1998, p.175).

Es importante resaltar, que esta transición no es fácil debido a la posición que asumen los involucrados en ella. El fundador por su parte, que ha demostrado su gran capacidad emprendedora para conformar y mantener en el mercado una empresa flexible hecha a su

medida. Por otro lado, se encuentran sus hijos con una visión innovadora, con un perfil profesional y con poca autonomía para realizar cambios estratégicos para darle un nuevo aire a la organización que heredan con la que poco encajan.

Dentro del contexto referido, Astrachan y Shanker (2003) indican que existen similitudes en los conceptos de empresa familiar en cuanto a: el control estratégico, la participación en la propiedad, el relevo generacional, e interés de la familia en permanecer en el negocio. Estas características presentadas acerca de la empresa familiar permiten proporcionar tres diferentes clasificaciones en la definición de empresa familiar. Las tres clasificaciones son: amplia, intermedia y restringida.

En primer lugar, la definición amplia de empresa familiar requiere una moderada participación de la familia sobre el control y dirección estratégica de la empresa familiar; en segundo lugar, la intermedia se refiere a una mayor participación de la familia en el desempeño del negocio por parte del fundador o algún descendiente de la familia; y, en tercer lugar, la definición restringida, se aprecia la participación de múltiples generaciones en el funcionamiento de la empresa.

Al analizar los puntos de vista de Davis y Tagiuri (1992), Neubauer y Lank (2008), Amat (1998) y Astrachan y Shanker (2003) se resalta que la familia se encuentra en el primer lugar. Abarcan a todos los miembros de esta, los cuales pueden ser los que trabajen dentro de la empresa o ser sus propietarios legales. La empresa comprende el segundo lugar, se entiende que es todas las personas que trabajan en ella, las cuales pueden ser foráneas o de la misma familia y poseer o no parte de su propiedad. En tercer lugar, el patrimonio, que integra a las personas que mantienen de algún modo la propiedad legal, ya sea que pertenezcan a la familia o a la empresa.

Para la investigadora, lo que caracteriza a este modelo empresarial es la presencia de los miembros de la familia en los altos mandos de la compañía, teniendo el poder en la toma de decisiones y velando siempre por hacer valer las premisas ideológicas de la empresa.

Claramente para que sea catalogada como empresa familiar una compañía esta debe tener no solo directivos, sino también integrantes en varias posiciones de la misma; en el momento en que la empresa deja de estar cubierta por los familiares, llegan a llenar vacíos personas ajenas que a largo plazo pueden tergiversar la ideología de la empresa.

No se espera que con esto la empresa no acepte opiniones externas, ni que se cohíba de prescindir de algún familiar porque no cumple a cabalidad con la demanda del cargo, pero si es necesario tener claro que cada participación debe ser un aporte positivo a la operación y el desarrollo normal de la actividad económica del negocio.

Igualmente considera que cuando se habla de empresas familiares se toma en cuenta tres sistemas: la empresa, la familia y el patrimonio. Con esto el enfoque está en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere de la empresa, la participación de la familia en las actividades de la empresa y la unión familiar. Cualquier empresa que desee tener éxito y quiera agrandar su patrimonio debe obedecer un sistema formal de dirección estratégica. Sobre esto, los modelos existentes crean variables relativas a un nivel empresarial y su competitividad en el entorno. Sin embargo, en las empresas familiares el estudio es distinto ya que existen necesidades, expectativas y relaciones producto de la existencia de la familia.

#### *1.7.2.2.2 Ventajas y desventajas de la empresa familiar.*

##### *1.7.2.2.2.1 Ventajas.* Según Fernández (2008) se pueden resaltar como ventajas:



- *Unidad y compromiso familiar*, porque hay intereses comunes, existe además una autoridad reconocida (el fundador), coexiste compenetración y confianza mutua. El compromiso comprende entrega a un ideal, sacrificio personal, exigencia de lo mejor, pensamiento a largo plazo.
- *Flexibilidad*, consiste en la disposición de ceder de buena manera a ciertas situaciones relacionadas con el involucramiento de algunos familiares a la empresa, y que se refleja en la organización del trabajo.
- *Relaciones de afecto*, por la naturaleza de las organizaciones familiares existen relaciones de afecto que coadyuvan a un mejor funcionamiento de las mismas.
- *Cultura*, los patrones de conducta pueden llegar a radicarse, como consecuencia de la tradición y la forma de administrar, heredadas por la manera de actuar del fundador; esta cultura se ve reflejada como fuente de orgullo, estabilidad, compromiso y motivación.
- *Rapidez en la toma de decisiones*, en este tipo de empresas es posible tomar decisiones en breve tiempo y sin tantas formalidades, es menos burócrata e impersonal.
- *Mayor independencia de acción*, ninguna presión del mercado bursátil y menor riesgo de ser adquirida por terceros.
- *Mayor capacidad de adaptación en tiempos de crisis*, austeridad en el manejo de las finanzas y disposición a reinvertir los beneficios, entre otras cosas.
- *Conocimiento del negocio*, los miembros de la familia se forman desde jóvenes en la empresa.

- *Estabilidad de los ejecutivos*, por permanecer los directores en cargos durante largos periodos, implica que, exista continuidad en los planes de la empresa, lo que conlleva un mayor nivel de seguridad por parte de los empleados, proveedores y clientes.

Por otro lado, para Laech (1999) lo que caracteriza este tipo de empresas es el clima, el cual genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Es un tema que más allá de lo que se pueda medir en el aspecto de resultados, viene lleno de las siguientes cualidades:

- *Compromiso*, esta profunda acción se traduce naturalmente en dedicación, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.
- *Conocimiento*, a menudo estas compañías tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know-how comercial que no poseen sus competidores. Esta idea de conocimiento es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa.
- *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo.
- *Planeamiento a largo plazo*, los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. También son el sello definitivo de muchos nuevos emprendimientos afortunados y un requisito para la supervivencia a largo plazo.

- *Una cultura estable*, la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos; pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.
- *Rapidez en la toma de decisiones*, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones esta deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave.
- *Confiabilidad y orgullo*, el primero es el causante de generar una imagen sólida y confiable. Los clientes suelen perciben esto con una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto. Por otro lado, la segunda resalta el sentimiento del grupo familiar por haber logrado establecerla y construirla; por su parte el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

Adicional a esto Wharton Universidad de Pensilvania (2016) resalta que para Christine Blondel, las ventajas en este modelo siempre son las mismas.

Cree firmemente en el modelo y lo llama el medio “natural” de hacer negocios.

Ella dice que a menudo el emprendedor da los primeros pasos con el dinero de la familia, o invita a miembros de la misma a trabajar en la empresa. Además, una empresa familiar es un lugar donde se “confía en las personas con las que se trabaja (Blondel, 2016, p.1).

Para esta autora, otros aspectos particulares de las empresas familiares son:

- Énfasis en la sostenibilidad a largo plazo.
- Tienden a tener una mayor estabilidad financiera
- Cultivan una relación más duradera con sus empleados, lo que conduce a una mayor retención a la hora de despedirlos en momentos de crisis, y les permite recuperarse más rápidamente después.

Siendo así, lo que hace que las empresas familiares tengan éxito en el mercado es su capacidad para mantener las emociones y los lazos que las unen en dirección de la consecución y el aporte del desarrollo normal de la compañía, para tal efecto están el grupo de puntos antes citados, los cuales aplicados de manera objetiva se espera que generen un impacto positivo en la empresa.

La investigadora traduce estos puntos en un arma de doble filo, ya que la mayoría de estos puntos dependen de la subjetividad con la que se esté dispuesto a aplicar. Por lo general las emociones son el primer ente de vicio en la toma de decisiones de este tipo de empresas. La búsqueda de satisfacción de intereses, puede llegar a hacer que las ventajas se vuelvan en contra y lo que antes se ve como fortaleza se vuelve en debilidades y amenazas.

*1.7.2.2.2. Desventajas.* De acuerdo con (Fernandez, 2008) estas empresas deben afrontar determinados retos debido a su carácter familiar. La falta de atención a los riesgos propios de la empresa familiar es una de las principales causas de la mortalidad de la misma.

Los errores más comunes en los que caen este tipo de empresas son:

- *El nepotismo*, Ciertas empresas son dirigidas por miembros de la familia, aunque no posean la vocación, el interés y la capacidad, requeridos para ejercer sus obligaciones. Generalmente los ascensos se dan por relaciones de sangre, y es muy difícil que en estas circunstancias las empresas logren alcanzar el éxito y superar los problemas de competitividad.
- *Confundir el hecho de ser propietario con el hecho de tener la capacidad adecuada para dirigir*, el hecho de ser propietario no garantiza poseer las capacidades directivas para liderar.
- *El enfeudamiento*, es un vicio muy común en este tipo de empresa. Los encargados de las áreas consideran a sus departamentos como feudos, de su propiedad o bien exclusivo. Actúan como si les perteneciera el área e impiden la participación de otros colaboradores.
- *La autocracia y el paternalismo*, se originan por llevar de forma inadecuada el sistema familiar al sistema empresa, teniendo una situación de liderazgo fundado en el poder.
- *La parálisis directiva y la resistencia al cambio*, el director general puede permanecer en el cargo durante extensos periodos de tiempo. Esto puede generar estabilidad, pero puede crear problemas competitivos en tiempos de globalización.
- *Manipulación familiar*, la influencia del sistema familiar en el de la empresa, puede desencadenar situaciones de conflicto en el buen funcionamiento de los procesos, normalmente se presentan en estas organizaciones situaciones de exigencia, en las cuales proteger a los miembros de la familia que trabajan en la empresa con un excesivo cariño y no exigirles el esfuerzo necesario para desarrollar su trabajo afecta a la competitividad de la empresa familiar

- *De lo anterior*, es necesario que los miembros de la familia que trabajan en la empresa sean retribuidos en función de lo que dicta el mercado según su posición y responsabilidades. Una retribución inferior o superior puede suponer una distorsión importante en los costes, además de problemas de motivación en quienes trabajan en la empresa. También las políticas de dividendos, reinversión y ampliación de capital deben ser las adecuadas para evitar la capitalización o descapitalización inadecuada.
- *Retrasar* innecesariamente el traspaso de poderes.

Al respecto (Leach, 1999) dice que las empresas familiares son propensas a soportar desventajas graves y endémicas. Muchos de los problemas derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales; dichos problemas son:

- *Rigidez*, es muy frecuente sorprendernos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar; el cambio no solo trae consigo una desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.
- *Desafíos comerciales*, afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transacciones e incremento del capital.
- *Sucesión*, este es un tema que afecta a la familia y a la empresa, a la primera la afectan las emociones que genera el ascenso de un ser querido a la dirección de la compañía y a la segunda la afecta revelando que no es solo un cambio de generación a otra, es

transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca del manejo de la empresa. Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación.

- *Conflictos emocionales*, se presenta en el ámbito familiar y en el ámbito empresarial por separado. Para la familia, prevalece la protección y la lealtad y para la empresa, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.
- *Liderazgo y legitimidad*, se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación incluso a la tercera.

Por otra parte, de acuerdo a Wharton Universidad de Pensilvania (2016) Blondel afirma que las desventajas en este modelo son producto de los siguientes factores:

- Conflictos familiares, por ejemplo, puede ser difícil encontrar un sucesor entre los hijos de los fundadores o los fundadores pueden ser reacios a pasar el testigo de mando.
- Los familiares contratados por la empresa que no desempeñan bien sus funciones pueden ser otra fuente de tensión.
- Puede haber falta de comunicación adecuada entre los miembros de la familia que participan activamente en la empresa y aquellos que no participan.

Para Tarun Khanna, traer gente fuera del círculo familiar es difícil, ya que pueden chocar contra el “techo de cristal de la familia” [límites de ascenso impuestos por la familia que serán difíciles de sobrepasar]. También puede ser difícil atraer capital extranjero.

En síntesis, las desventajas son el retrato de un exceso de control o descontrol en la administración de las compañías. Los excesos en este caso son lo que llevan una compañía a los abismos e incluso a la quiebra, el abuso de autoridad y la ausencia de flexibilidad muestran como el poder vicia las decisiones en una compañía, permitiendo así un desequilibrio en el movimiento normal de la firma.

Sobre la base de las ideas expuestas, la investigadora considera que las desventajas no son más que el resultado de una falta de liderazgo y capacidad de escucha de los actores en la escena administrativa, si bien es claro que no todos los miembros tienen la potestad para que sus opiniones y votos seas valederos, los que sí tienen ese poder deben escuchar esas opiniones, en la actualidad la dirección de una compañía se basa en gran medida en el aporte de las opiniones de los colaboradores, quienes tiene de primera mano la información diaria de la evolución de la empresa.

*1.7.2.2.3. La estrategia en la empresa familiar.* Si es del interés de los directivos de la compañía, tendrán en cuenta el desenvolvimiento del concepto estratégico en el modelo de empresa familiar.

Al respecto Fula (2014) expone unas estrategias con la intensión de la consecución de los objetivos propuestos o la solución de problemas:

- *Diversificación de la inversión*, toda economía es cíclica y la empresa puede pasar por todas las etapas de esta, con la consecuencia que afecte y repercuta en la economía



familiar, esto indica que la familia no debe confiar solamente en los ingresos que la empresa le genere, sino que debe diversificar sus negocios y encontrar más negocios que les genere ingresos.

- *Diversificación de carreras profesionales o técnicas*, Según la necesidad de un área o un proceso que se desee implementar la empresa debería apoyar los planes para la capacitación y el apoyo para que sus miembros estudien continuamente.
- *Relaciones familiares y negocios*, pueden ser de gran provecho a la hora de realizar negociaciones, en algunos casos el hecho de ser recomendados por nuestros familiares nos abre la puerta más fácilmente a algún tipo de negocio.
- *Mayor aprovechamiento y conocimiento de las nuevas tecnologías*, con el uso de estas nuevas tecnologías no solo logran que nos comuniquemos a mayor brevedad, sino que nos ayuda a ser más competitivos, buscar y encontrar nuevos procesos, aplicaciones, materiales, proveedores, medios de publicidad, investigaciones que se puedan aplicar a la empresa.
- *Análisis rápido en la toma de decisiones*, quien tenga el poder tiene la autoridad de tomar decisiones, claro que si este encuentre algún punto que no lo convenza de que sea una decisión acertada puede buscar opinión dentro del mismo grupo familiar.
- *Programa de entrenamiento de sucesores*, Este plan consiste en divisar el futuro y buscar cual es la persona más capacitada y con mayor habilidad para asumir el control de la compañía, esta definición puede causar malestares en el ambiente, pero es necesario anticiparse al futuro.

- *Políticas empresariales*, estas políticas son similares a una empresa tradicional, su objetivo es establecer alineamientos, controles, funciones, deberes y responsabilidades que todos sin excepción deben cumplir.

Por su parte Amat (2000) plantea estrategias basadas en el modelo de los tres círculos: familia, propiedad y empresa:

- *Familia*, desarrollo de valores y pautas de comportamiento que estimulen el compromiso de la familia con la empresa familiar y/o separar explícitamente los temas que se refieren tanto a la familia como a la empresa. Esta separación se realiza definiendo claramente las reglas del juego (o protocolo o estatuto familiar) que hacen explícitas las interacciones entre ambos ámbitos; cabe destacar que se debe disponer de un familiar en aquellas en aquellas empresas que tienen mayor complejidad, por ejemplo, las que se están preparando para una sucesión de hermanos a primos.
- *Propiedad*, suscitar tanto la armonía entre los diferentes accionistas o grupos accionales cómo crear una estructura de gobierno que permita regular las tensiones que se produzcan. Igualmente es necesario planificar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el mantenimiento del patrimonio familiar en la empresa, así como crear unas condiciones que promuevan la máxima eficacia del consejo de administración.
- *Empresa familiar*, en especial las de carácter PYME, sembrar una mayor profesionalización del equipo humano y de los sistemas de dirección, una mayor formalización de estos y una progresiva descentralización. Igualmente, es necesario

- crear instrumentos organizativos que promuevan tanto una cultura orientada al cambio como una mayor motivación, identificación y compromiso en el personal.
- *Renovación estratégica continúa*, iniciar una mayor concientización estratégica, una progresiva formalización del proceso estratégico y la institucionalización del proceso de renovación continuada del espíritu emprendedor.
  - *Sucesión*, comenzar una gestión anticipada que favorezca el apoyo de la familia y de la propiedad al proceso de sucesión. Igualmente es necesario establecer los principios o criterios que deben regular el proceso sucesorio, criterios que se incluirán en el protocolo familiar. Además, los órganos de gobierno de la empresa familiar tienen un papel muy relevante en el control del cumplimiento del plan de sucesión.

Toda empresa, sea familiar o no, necesita y debe contar con una estrategia.

Aquellas que la siguen pueden valorar el efecto de cualquier circunstancia sobre sus planes de avanzar en la dirección prevista, también son capaces de analizar la conveniencia de modificar o no sus objetivos o curso de acción. Del mismo modo pueden preparar actuaciones contingentes frente a situaciones de incertidumbre (Gómez-Betancourt, 2010, p.155).

Las empresas desprovistas de estrategias avanzan sin rumbo fijo. La estrategia es la forma de establecerlo y de coordinar los esfuerzos de todos los partícipes en la organización para moverse en la dirección y el modo elegidos. Un gran número de empresas tiende a imitar estrategias de competidores que han tenido éxito; por otra parte, algunas de ellas procuran perpetuar las estrategias que le llevaron al éxito en el pasado.

El proceso de ajustar los requerimientos el sistema familiar a los del entorno (o viceversa) se puede representar, en un rectángulo donde las decisiones más importantes de la empresa familiar tendrán sentido dentro de los sistemas familiar como en el patrimonial y el corporativo. El proceso de adaptación necesita del mantenimiento de fronteras apropiadas entre los temas emocionales y los trabajos requeridos, mediante el desarrollo de mecanismos y procesos que permitan a la familia resolver y contener problemas emocionales, por el desarrollo de estructuras y procesos de trabajo adaptados a los requerimientos del entorno y que no dependan de la resolución de temas familiares pendientes, y por último, mediante el desarrollo de una estructura legitimadora valida la cohesión o unidad familiar.

De lo anterior se concluye, que la consecución de los objetivos propuestos, a través de estrategias en una empresa de tipo familiar, se logra manejando la separación de los afectos familiares y el desempeño laboral en la compañía. Grant (2010) Afirma que para que una estrategia sea exitosa, esta debe ser consistente con los valores y las metas de la firma, con los recursos y capacidades de la misma, con su entorno, con su estructura y sistemas organizativos.

Por su parte, para la investigadora esta información revela que la aplicación de métodos académicos y control sentimental en procesos naturales del campo práctico, es la mejor manera que se tiene para obtener los resultados esperados de las estrategias planeadas. Para que una estrategia sea útil en una empresa familiar, esta se debe diseñar teniendo en cuenta a todos los integrantes, incluyendo todos los niveles en que operará.

#### *1.7.2.2.4 El Protocolo familiar*

Se trata de un documento en el que los miembros de la familia que participan en la empresa se ponen de acuerdo sobre cierto punto en la forma como se han de manejar las relaciones familiares dentro de la empresa, para que afecten en la menor medida posible su administración, buscando así continuidad. Se crea en desarrollo de la autonomía privada, es decir, obra por voluntad de las partes no por mandato de la ley, que tiene elementos contractuales y aspectos no jurídicos de naturaleza ética y moral, que determinan el empeño de quienes contratan para que todo marche de la mejor manera posible, dentro de los lineamientos que el protocolo asigna (Serna y Suárez, 2005, p.351).

Con palabras más puntuales:

Acuerdo marco, firmado entre socios de una misma empresa, para regular la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares (Sánchez-Crespo y Calero, 2005, p.30).

Al respecto el protocolo familiar:

Denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdos de la familia o reglas de juego de la familia) se refiere a aquellas normas que pretendan calificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria, así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa (o empresas) de la familia y con el patrimonio familiar (Amat, 2000, p.175).

Como resultado se observa que el protocolo familiar es una reunión de cláusulas, normas y lineamientos basados en la cultura familiar, sus políticas, valores misión y visión.

La unión de estos ideales se plasma en un documento totalmente autónomo, el cual se espera regule el funcionamiento y la resolución de conflictos en la empresa; cabe destacar que dicho protocolo debe ser flexible y buscar estar acorde a la empresa de acuerdo a los cambios de esta en el mercado y en el núcleo familiar y así evitar discrepancias en el patrimonio.

Para la investigadora, la definición del protocolo aclara la importancia de este en la empresa familiar, la cual no se trata de estatutos y controles si no de proyección empresarial y protección a la filosofía familiar. La elaboración anticipada del protocolo genera soluciones concretas que permiten que las familias vean plasmados allí sus intereses. De manera voluntaria cada núcleo se encargará de consultar el protocolo cuando lo crean necesario, será esto un acto de compromiso y no una imposición.

De acuerdo a lo observado, el protocolo se alza como una herramienta vital en la empresa familiar, en él se plasma la misión, visión y valores de la familia y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa, pero quienes participan durante este proceso son más que miembros de la familia, son integrantes con aptos para ejercer la toma de decisiones objetiva. En la elaboración del protocolo:

Solo los parientes directos y por consanguinidad deben participar en su elaboración y aprobación. Eso sí, procurando que las ideas y aportes de todos los miembros de la familia sean escuchados y tenidos en cuenta, para que finalmente sea la voluntad conciliada y mayoritaria de ella la que se vea plasmada en el documento final; así la aprobación de este mecanismo no está sujeta a la voluntad

de la familia en pleno, si no al núcleo al que pertenece tomar la decisión (Serna y Suárez, 2005, p.351).

Pero no solo deben ser los parientes directos y por consanguinidad: la restricción es aún mayor, pues quienes están llamados a determinar el contenido de este documento deben ser los familiares propietarios, sean actuales o potenciales, pues a ellos les corresponde establecer las políticas que regirán en la empresa familiar, asegurándose por esta vía, todos cuantos lo suscriban, que allí se encuentre plasmado el espíritu del núcleo, que rija las relaciones empresa-familia.

En la empresa familiar existen formas propietarias donde no solo es una familia quien tiene la totalidad de la propiedad del capital. Puede presentarse y no con poca frecuencia que ella pertenezca al núcleo familiar en el caso de la primera generación y personas ajenas a ese núcleo ostenten la propiedad de, por ejemplo, el 10% del capital. En este caso el protocolo será adoptado por los propietarios familiares y no por los dueños externos y los familiares que no sean dueños, pero dejando claras las reglas de su manejo propietario.

Normalmente suelen dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de familiares entre los que ha existido y existe una elevada interacción (por ejemplo, en la primera generación, así como también cuando el núcleo de familiares es reducido en la segunda generación). Sin embargo, a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando una mayor antigüedad el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de las empresas (Amat, 2000, p.175).

Además de la fuerza moral que tiene para la familia y para sus firmantes la firma de estos acuerdos, el protocolo, especialmente si ha sido ratificado por un notario puede llegar a tener fuerza jurídica para sus firmantes, no así para sus descendientes u otros familiares que no hayan rubricado con su firma dichos acuerdos.

Desde la perspectiva familiar, es indispensable que participen todos sus integrantes (asamblea familiar) y que den a conocer sus opiniones. La redacción estará a cargo del consejo familiar. Es importante lograr el compromiso de todos los integrantes de la asamblea con el protocolo familiar (Belausteguigoitia, 2012, p.284).

En conclusión, para Amat (2000), Serna y Suárez (2005), Sánchez-Crespo Casanova y Calero Artero (2005) y Belausteguigoitia (2012) quienes participan en el planteamiento del protocolo son aquellos miembros de la familia que tienen una voz influyente en esta, son personas escuchadas y que velan porque en la continuidad de la empresa se mantenga su filosofía.

Para la investigadora, la participación de la familia debe ser mirada desde un punto de vista más frío y calculador, ya que no todos los participantes de esta están capacitados ni tienen las cualidades para intervenir allí; quienes participen deben tener una visión objetiva de la situación en la cual se vea como se puede ayudar a las futuras generaciones y preservar el patrimonio.

Cada núcleo familiar tiene necesidades y cualidades diferentes y para el manejo y desarrollo de un protocolo familiar es necesario tener en cuenta un sin número de puntos que garanticen la protección del patrimonio y la continuidad de la empresa.



Para Serna y Suárez (2005) los temas contemplados en un protocolo son:

- *Régimen económico marital*, las capitulaciones matrimoniales y el divorcio, las primeras deben considerarse, primordialmente, para el fundador y sus hijos, y en especial, para todo aquel que forme o tenga previsto formar parte de la empresa.
- *El testamento*, es fundamental que sea otorgado por el empresario fundador y sus herederos, con el fin de asegurar el futuro de la empresa, de conformidad con lo que ellos deseen. Al respecto, deben siempre acatarse las normas que dicta la legislación civil.
- *Estatutos sociales*, son un conjunto de normas que tienden a regular los aspectos esenciales del funcionamiento y organización empresarial. Muchas personas podrían confundir los estatutos sociales con el protocolo familiar. Los estatutos hacen referencia estricta a los planteamientos jurídicos de la empresa, teniendo como base principal la forma jurídica que la empresa familiar adopte para el ejercicio de sus actividades. Siendo así, se podrán establecer cláusulas en torno a:
  1. Las actividades que realizara la sociedad y a las que dedicara sus esfuerzos: el denominado objeto social.
  2. Los órganos de dirección y administración de la sociedad que, como ya se indicó, son la asamblea general y la junta directiva: aquí se disponen sus periodos, régimen facultades y deberes.
  3. Control de acceso a los órganos de administración de la sociedad, que limitan la entrada de personas con ciertas calidades al órgano que se trate y establecen ciertas reglas o requisitos.

4. Reforzamiento de quórum de los órganos de administración, que pretende que las decisiones sobre ciertos temas de especial importancia se tomen con un número de votos especial.
5. El capital social, que depende del tipo social adoptado.
6. La forma como se repartirán las utilidades y las reservas sociales que deban o quieran hacerse.
7. La manera como se solucionarán los conflictos entre los asociados o entre estos y la sociedad, y establecer si se regirán por la justicia ordinaria o por un órgano especial.
8. La transmisión de acciones o participantes sociales, para que la propiedad de la empresa no se pierda por el desinterés de algunos herederos. Es necesario también que estas cláusulas consideren el deseo de quienes heredaran para que la limitación no sea exagerada y, en vez asegurar la propiedad familiar, se termine por acabar la empresa.

Y así se pueden establecer cuantas cláusulas se consideren pertinentes; estos estatutos requieren la inscripción en el registro mercantil de la cámara de comercio del lugar donde se tenga el domicilio principal y las sucursales.

- *Pactos de sindicación*, por medio de este mecanismo los socios refuerzan su posición en la sociedad, dado que establecen pactos en distintas materias, siempre cuidando que su objetivo sea lícito y teniendo en cuenta, como en todo tipo de acuerdos, que deben acatarse las normas imperativas de carácter general o las específicas para cada tipo societario. Estos pactos tienen las siguientes características relevantes:

1. Tienen eficacia plena, pero entre las partes que lo suscriben, por lo que se les aplican las normas propias en los contratos entre particulares, es decir, en caso de incumplimiento del acuerdo, se toma como si fuera un simple contrato y se aplican las normas relativas a su inobservancia.

2. No hay oponibilidad frente a la sociedad; por ello no la afecta ni existencia del pacto ni su posible incumplimiento.

3. Frente a terceros tampoco son oponibles; así, no se le podrá oponer a un acreedor social un pacto extraestatutario suscrito entre los socios mayoritarios.

Por otro lado, Amat (2000) propone que un protocolo debe desarrollarse a la medida de cada familia, pero en general deben incluirse los siguientes aspectos:

- Objetivos del protocolo.
- Filosofía del protocolo.
- Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar
- Papel y contribución de la familia en la comunidad social.
- Definición del credo, código ético y código de comportamiento para los miembros de la familia y la empresa.
- Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno (consejo de la familia y de administración).
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de familia.
- Promoción de actividades familiares extraempresariales (actividades y reuniones familiares periódicas, programas anuales de desarrollo para los sucesores, financiación de nuevos proyectos empresariales ajenos a la empresa familiar).

- Políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la sociedad (acceso al capital social, tipos de accionistas, remuneración a accionistas, compraventa de acciones).
- Objetivos, funciones, composición, y normas de funcionamiento de consejo de administración (y de la junta de accionistas y/o del comité ejecutivo).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar (requisitos de entrada, normas para la realización de solicitud, procedimientos para la realización de selección).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar (política de retribución, criterios para la evaluación del desempeño y política de promociones, plan de formación, jubilación y duración en el cargo).
- Política de sucesión.
- Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
- Normas para la toma de decisiones y la gestión de conflictos.
- Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo.

Al comparar a Serna y Suárez (2005) y Amat (2000) de estos autores se infiere que mientras uno trae a colación aspectos relevantes que debe tener el protocolo el otro denota cada punto general que debe tener; ambos concluyen la protección del patrimonio y la filosofía familiar como fin principal de cada ítem del protocolo.

La investigadora puede concluir que para que exista un buen desarrollo empresarial debe existir primero un buen desarrollo familiar. El protocolo debe primar por la unidad y la proyección a un futuro fructífero, debe ser por líderes que encaminen que desarrollen una

dirección objetiva y disminuyan los efectos negativos que puede traer una mala administración.

A medida que la familia va creciendo, la empresa va demandando la imposición de reglas y distintos límites de poder, todo esto en aras de potencializar los valores y la ética de la familia. A continuación, se sugieren algunas claves para obtener los mejores resultados de un protocolo familiar:

Según Serna y Suárez (2005) para que un protocolo sea aceptado por la familia debe tener:

- Iniciativa, pocas veces la iniciativa proviene de los propietarios de la empresa que tienen la calidad de familiares, pues normalmente es fruto del anhelo de unos pocos visionarios que ven la necesidad de elaborarlo, previendo situaciones futuras de inconvenientes comunes en la empresa familiar.
- Presentación, después de haber tomado la iniciativa, viene una primera reunión familiar de los interesados en donde se manifiesta la voluntad de cada uno para llevar a cabo la concepción y desarrollo del protocolo. Esta reunión debe ser liderada precisamente por un familiar que tenga las cualidades fundamentales: liderazgo familiar y empresarial. La razón es que se necesita tanto el conocimiento de las necesidades de la empresa como el darlas a entender a la familia sin que ello genere rechazo de algunos familiares.
- Cuestionamientos, se realizan reuniones en las cuales los miembros implicados argumentan las razones para incluir algunas cláusulas en el protocolo, abriendo la posibilidad de discusiones pacíficas en torno a la posible adopción de determinados lineamientos.

- Concertación, lo vital, es dialogar o discutir los puntos en los que hay acuerdo; es normal que existan visiones disímiles y ello no puede ser obstáculo para lograr consenso. De todas maneras, es importante señalar que la concertación debe ser mayoritaria. No es prudente establecer mayorías estrechas.
- Elaboración del texto, después que se hayan discutido ampliamente los temas que se quieren incluir en el protocolo, se elaboran borradores sucesivos a partir de las ideas y opiniones aportados con respecto al manejo de las relaciones en la familia y de los valores que han de ser transmitidos: es una consulta de la visión personal, empresarial y familiar del grupo.
- es fundamental que se establezcan sanciones por el incumplimiento de lo pactado; de lo contrario, se verá burlado cada vez que se quiera.
- Decidir si de la mano al líder va a andar un equipo de expertos de opinión imparcial que presente de manera objetiva el diagnóstico de la empresa y realice un continuo seguimiento y propuestas en pro de la consecución de metas y objetivos comunes.

De igual manera Amat (2000) recomienda que:

- Algunas de las cláusulas que se incluyen en el protocolo, especialmente las concernientes al consejo de administración o a la compraventa y transmisión de acciones, deben ser coherentes con la legislación mercantil y civil. Además, su inclusión en el protocolo obligara a la modificación de los estatutos mercantiles de la sociedad jurídica.
- Es fundamental tanto evitar la imposición a través de la negociación como aceptar una cierta flexibilidad para adaptar el protocolo a los cambios que se produzcan tanto en los tres ámbitos como en el propio contexto organizativo, competitivo y social.

Atendiendo a estas consideraciones, siempre se debe entender que empresa y familia trabajan para patrimonio, presente por futuro.

### 1.7.3 Marco conceptual.

**Dirección Estratégica:** es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos de manera eficiente.

**Empresa Familiar:** tipo de empresa de origen y dirección familiar, en la cual el poder de decisión reposa en uno o varios integrantes que tienen voz y aceptación de los otros miembros del núcleo.

**Estudio de caso:** estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analiza profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).

**Líder:** hombre o mujer con cualidades emocionales adicionales a las de un jefe comúnmente conocido; esta persona tiene la capacidad de ver la ventaja en un círculo de problemas y que carece de soluciones, puede fomentar en los individuos culturas y hábitos laborales que exhortan a la búsqueda y consecución de mejores resultados.

**Estrategias:** conjunto de acciones que busca alcanzar un objetivo específico.

**Valores:** son principios que permiten orientar la manera de comportarse y relacionarse ante un grupo de individuos que comparten sentimientos e intereses.

**Patrimonio:** son el conjunto de riquezas y capital activo producto del ejercicio económico de la empresa familiar.



### 1.7.4 Operacionalización de las variables

Tabla 1

*Operacionalización de las variables*

Objetivo general				
Analizar el direccionamiento estratégico en la empresa familiar: caso Plásticos Fayco				
Variable (s)	Objetivos específicos	Dimensión (es)	Subdimensión (es)	Indicador (es)
Direccion estratégica	Identificar las fases del proceso de dirección estratégica en la empresa familiar: caso Plásticos Fayco	Análisis estratégico.	Análisis interno. Análisis externo. Misión. Visión. Valores. Objetivos.	Diagnóstico estratégico. Principios de gestión Influencia de la familia.
	Caracterizar la dinámica organizacional de las empresas familiares: caso Plásticos Fayco	Formulación de estrategias.	Identificación de estrategias. Evaluación de estrategias. Selección de estrategias.	Decisiones estratégicas. Influencia de la familia.
	Identificar los elementos característicos de la ejecución de la estrategia en la empresa familiar: Caso Plásticos Fayco.	Ejecución estratégica.	Planificación táctica. Procesos. Recursos. Controles.	Estructura estratégica. Influencia de la familia.

Nota: se plantea la incidencia de la variable empresa familiar en la variable dirección estratégica, teniendo en cuenta las dimensiones propuestas para su fácil comprensión y aplicación

## **1.8. Marco metodológico**

El término “metodología” se deriva de método, es decir, modo o manera de proceder o de hacer algo, y logos, estudio. En otras palabras, se entiende por metodología el estudio de los métodos. En el campo de la investigación, la metodología es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de las disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las tácticas, las estrategias y los procedimientos que utilizara el investigador para lograr los objetivos de su estudio (Barrera, 2010, p.630).

En ese mismo sentido para Vieytes (2004) se trata de un plan tal que permite al investigador salir de la especulación y hacer funcionar el modelo en la realidad.

Así mismo según Bernal (2016) la metodología es entendida como el conjunto de aspectos operativos del proceso investigativo, que es la concepción más conocida en el ambiente académico en general. Por ello, cuando se alude a la investigación es usual referirse a la metodología como a ese conjunto de aspectos operativos indispensables en la realización de un estudio.

### **1.8.1 Enfoque epistemológico de la investigación.**

Según Vieytes (2004) los enfoques pueden ser cuantitativos o cualitativos; en este mismo orden Hernández, Fernández, y Baptista (2014) debido a las diferentes premisas sustentan, desde el siglo pasado las corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo.

El enfoque epistemológico utilizado en el presente trabajo de investigación, se ubicará en las dinámicas del paradigma cuantitativo, debido a que se pretende analizar a la dirección estratégica en las empresas familiares a través del caso práctico en la empresa Plásticos Fayco. Este método se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relación entre las variables estudiadas de forma deductiva (Bernal, 2016).

Este enfoque representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. En la presente investigación se dio lugar a un estudio de caso, el cual se puede definir como “estudio que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analiza profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2014).

### **1.8.2 Alcance de la investigación.**

Para Vieytes (2004) la pregunta a formularse entonces es: ¿hasta dónde llegar? Esencialmente, hay dos respuestas posibles, aunque no necesariamente excluyentes: la primera es *hasta donde se pueda* en función del conocimiento disponible sobre el tema que nos brinde el análisis de las teorías que veamos en la revisión de investigaciones previas: si hay muy poco o nada investigado sobre nuestro objeto de interés, sin dudas el estudio se iniciara como exploratorio / descriptiva o será una investigación explicativa / comprensiva, pues los demás tipos de investigación exigen un considerable grado de conocimiento sobre el objeto para poder iniciarse. La segunda respuesta a la pregunta es *hasta donde se quiera*, y se vincula con las intenciones y propósitos del investigador.

En concordancia con Bernal (2016) además de los tipos investigación que cita Vieytes está el estudio de caso, cuyo objetivo es estudiar a profundidad o en detalle una unidad de análisis específica, tomada de un universo poblacional. Para el método del caso, la unidad de análisis, es comprendida como un sistema integrado que interactúa en un contexto específico con características propias. El caso o unidad de análisis puede ser una persona, una institución o una empresa, un grupo, etcétera.

En síntesis esta investigación es de tipo descriptiva con alcance de estudio de caso, debido a que este involucra aspectos descriptivos y explicativos de los temas objeto de estudio, pero además utiliza información tanto cualitativa como cuantitativa; aunque estos estudios ponen énfasis en el trabajo de campo, es imprescindible contar con un marco de referencia teórico, relacionado con los temas relevantes que los guían, para analizar e interpretar la información recolectada (Bernal, 2016).

### **1.8.3 Método de estudio.**

Para Méndez (2011), se puede expresar que el método de estudio hace referencia al procedimiento sistemático utilizado por el investigador a fin de observar, describir y explicar las realidades estudiadas, para poder de esta manera llegar al conocimiento científico. Según Bernal (2016) el método se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y solución de problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida. Dada la diversidad de escuelas y paradigmas investigativos, estos métodos se han complementado y es frecuente reconocer, entre otros, métodos como los siguientes: deductivo, inductivo, inductivo-deductivo, hipotético-deductivo, analítico, sintético, analítico-sintético e histórico-comparativo.

En la presente investigación y de acuerdo a Bernal (2016), se aplicará el método deductivo, el cual es un método de razonamiento, que consiste en partir de conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. Es decir, se inicia con el análisis de los postulados, teorías, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares, que en este caso es el caso de estudio en la empresa Plásticos Fayco

#### **1.8.4    Diseño de la investigación.**

Para Hernandez, Fernandez, y Baptista (2010) el termino diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis) Por otro lado según Hurtado (2010) el diseño de investigación no se debe confundir con la planificación general de la investigación; el diseño alude a las decisiones que se toman en cuanto al proceso de recolección de datos que permitan al investigador lograr la validez interna de la investigación, es decir, tener un alto grado de confianza de que sus conclusiones no son erradas.

De esta manera se puede expresar que el diseño que se pretende utilizar en la presente investigación, responde a las características del no experimental transeccional o transversal correlacional causal, en razón a que se aspira estudiar como es el direccionamiento estratégico y la empresa familiar en un caso de estudio empresarial, en un contexto natural sin ser manipulado deliberadamente. Dicho proceso se ejecutará, mediante la recolección de datos en un periodo único de tiempo (Hernandez, Fernandez, y Baptista, 2010).

### **1.8.5 Definición de la población y muestra objeto de estudio.**

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo. Por otro lado, la muestra es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación y sobre el cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio (Bernal, 2016, p.384).

Para esta investigación, de acuerdo a Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014) la empresa equivale a una unidad de muestreo, también definida como casos o elementos (población de 114 empleados de los cuales 16 administrativos se tomaron como muestra y entre ellos estaban los directores).

### **1.8.6 Fuentes de información.**

De acuerdo a Becerril (2017) la fuente de información es el lugar de donde se obtienen datos o información que habrá de ocuparse como parte del trabajo de investigación. Por otro lado, según Viñolas (2011) las fuentes de información son los instrumentos que ayudan a localizar y recuperar los documentos y la información. Existen tres tipos de fuentes, las fuentes primarias, que son las que contienen información original, de primera mano. Las secundarias, que nos remiten a la fuente que nos puede proporcionar información y la terciario, que son fuentes secundarias refundidas con otras.

En esta ocasión, de acuerdo con Viñolas (2011) el presente trabajo acude a las fuentes primarias, el termino original no se refiere a la novedad, a que nadie haya tratado antes el tema, sino a que es el documento origen de la información, que en el contiene toda la información necesaria, no remite ni necesita completarse con otra fuente. Las obras de referencia sirven para satisfacer una necesidad de información puntual y son un primer paso en la investigación.

Pero cabe destacar, que hablar de fuentes implica diferenciar a las mismas del conjunto del material bibliográfico, hecho fundamental para entender la totalidad del material documental con el que se va a trabajar (Sanz y Clares, 2012).

#### **1.8.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.**

Esta etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de muestreo/ análisis o casos. Este proceso implica elaborar un plan detallado de procedimientos que conduzca a reunir datos; sin olvidar que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles Hernandez, Fernandez, y Baptista (2014). Para Bernal (2016) de acuerdo con el método y el tipo de investigación que se va a realizar, se utilizan una u otras técnicas. La tendencia contemporánea de la investigación es el dialogo entre enfoques, porque se acepta el criterio de que no hay métodos ni técnicas autosuficientes para la comprensión de la realidad de ningún aspecto u objeto de estudio; por tanto, se reconoce la necesidad de la complementariedad de métodos y técnicas.

La investigación cuantitativa utiliza por lo general los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección de información: encuestas, entrevistas, observación sistemática, escalas de

actitudes, análisis de contenido, test o cuestionarios estandarizados y no estandarizados, grupos focales y grupos de discusión, pruebas estadísticas entre otras (Bernal, 2016).

Para la presente investigación y de acuerdo con Bernal (2016), tomando como referencia los objetivos y el diseño, se utilizara como técnica la encuesta; y como instrumento el cuestionario, definida como el conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación; es importante que los documentos estén llenos de confiabilidad, la cual se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios. También deben tener validez, lo cual se hace real cuando el documento mide aquello para lo cual está destinado, la validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

#### **1.8.8 Técnicas de análisis e interpretación de datos.**

Cerda (1995) considera que este apartado concierne al procesamiento de los datos mediante el uso de herramientas estadísticas a partir de los cuales se realizará el análisis pertinente de acuerdo a los objetivos e hipótesis planteadas; para efectuar este proceso, el autor establece que el investigador debe en primera instancia obtener la información de la población o muestra objeto de estudio, definir las variables o criterios para ordenar los datos obtenidos en el trabajo de campo, delimitar las herramientas estadísticas y el programa de cómputo que va a utilizarse, introducir los datos al programa para el procesamiento e imprimir los resultados.

De acuerdo a lo expresado por el autor referenciado anteriormente, las herramientas estadísticas que se pretende utilizar para el procesamiento de la información serán las gráficas de



control, distribución de frecuencias, medidas de tendencias centrales, medidas de dispersión y análisis paramétricos como el coeficiente de Pearson y regresiones lineales. En conjunto, las técnicas detalladas permitirán en primera instancia describir a las dinámicas empresariales en las pymes exportadoras del Departamento del Atlántico con respecto a la gestión del conocimiento y la innovación, para posteriormente establecer si existe correlación entre estas dos variables en el contexto estudiado<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Para el procesamiento de los datos, se utilizará como apoyo el paquete de Microsoft Office Excel.

## **Conclusiones**

Tras el planteamiento de todos los conocimientos estudiados en esta investigación es de suma importancia partir de la identificación de las fases del proceso de direccionamiento estratégico resaltar el proceso de desarrollo que debe tener una compañía frente a este punto de la estrategia y más aún cuando se aplica desde un punto de vista familiar como es en este caso. Sobre el 80% de las empresas mundiales son familiares y aun siendo el musculo de emprendimiento más antiguo del que se pueda hablar aún carece de tecnicismos y academia en su realidad.

Esta investigación busco desarrollar un planteamiento estratégico sencillo y puntual, capaz de ser aplicable en cualquier industria, fundamentado en el análisis, la formulación y la ejecución de una estrategia en un modelo de empresa familiar de tres círculos, el cual se fundamenta en la homogeneidad de la empresa, el patrimonio y la familia para que haya un balance perfecto en el desenvolvimiento de la misma; paso a paso se descubrió la necesidad informativa que alcanzan a tener las empresas en su cotidianidad y costumbre a su diario vivir. Es tarea difícil definir la ruta o rumbo estratégico de las empresas y más cuando el poder e incluso parte del conocimiento se encuentra centralizado, cuando algunas veces ni siquiera los lideres tienen la línea de meta clara, cuando los colaboradores no tienen una relación directa con los directivos para dar claridad sobre las verdaderas necesidades que tienen, y cuando por último el que se ve afectado es el cliente final al recibir (por lo general) productos que si generan ingresos pero que a la larga podrían generar un mejor impacto.

La aplicación de cuestionarios y entrevistas nos dejó percibir una inconformidad no tratada de parte y parte, tanto los altos mandos como los subordinados no están completamente satisfechos con la labor ejercida, los primeros creen que los segundos deben hacer más y los

segundos hacen como maquinas que en realidad no saben qué hacer. En otras palabras, la empresa está en una encrucijada, se encuentra como un niño rebelde que al momento que lo tienen que controlar ninguno de los padres y familiares sabe qué hacer y la solución es reprimir, decretar normas, exigir resultados sin aplicar de manera efectiva los esfuerzos.

La aplicación de conceptos académicos no es que sea sencilla, es de cuidado y de responsabilidad, pero es de mucha dedicación, interés y trabajo en equipo, de estar dispuestos a ser firmes y flexibles a la vez, de ver oportunidades y fortalezas de aprender de las debilidades y las amenazas. Entendiendo esto se pueden romper barreras en el conocimiento, temores y paradigmas que muchas veces son fundamentados por un común denominador llamado cultura organizacional, inmensamente arraigada a los preceptos, valores y costumbres de un núcleo familiar el cual parte de la satisfacción de necesidades básicas como el desarrollo, aprendizaje y amor para pasar a la búsqueda de elementos secundarios como poder y dinero y esto solo se logra a través del establecimiento de la dinámica organizacional, la cual parte de los estatutos familiares, de lo que se defina dentro de la primera institución para llevar a cabo en la segunda quien es al final la que produce el movimiento del personal.

Basados en los tres objetivos se vio que, si es posible tener academia en realidad, y no es necesario tener tanta complejidad ni misterios para aplicarla. En el campo de la administración de empresas se abrió una puerta a lo básico de la ciencia en lo básico de la industria familiar, una industria que solo revela un máximo exponente mundial que aún se mantiene a flote por su pragmático fundamento en valores e ideales, con una inmensa capacidad de innovación. La comprensión de dichos fundamentos en la familia radica mucho en la voz que emite los llamados, entre más aceptación tenga el miembro más veras se considerara su opinión y su capacidad de mando, las voces con menos fanáticos suelen ser eco en un enfrentamiento con ese personaje.

Este análisis se llevó a cabo en una empresa cuyo caso particular llamo la atención de la investigadora por ser tan antigua en el mercado y por mantenerse en pie en un momento de tensión como es el actual, cuando se ve golpeada por una nueva regulación estatal y ya las opiniones se dejaron de refrescar hace varios años, por lo que queda pendiente mirar cómo funciona la aplicación de los conceptos en otra industria, con otra cantidad de personal e incluso con modelos familiares diferentes.

## **2. Análisis de resultados y recomendaciones**

Para trabajar los resultados de los cuestionarios aplicados en la empresa Plásticos Fayco se tuvo en cuenta la opinión de Castañeda , Cabrera, Navarro, y de Vries (2010) quienes afirman que los procedimientos de estadística descriptiva son los que se utilizan cuando las variables son de naturaleza continua como la variable “promedio de calificaciones”.

A continuación, y para este caso desglosaremos los cuestionarios basados en cada objetivo a través del análisis de un número específico de preguntas del mismo:

### **2.1. Objetivo específico No. 1: Identificar las fases del proceso de direccionamiento estratégico en las empresas familiares: caso Plásticos Fayco**

Dentro del desarrollo normal del proceso estratégico, en este caso destacamos el análisis, la formulación y la ejecución de una estrategia; actividades básicas de gran impacto si se aplican de la manera más objetiva y realista posible.

De acuerdo con los fundamentos administrativos esenciales, para que una empresa pueda no solo desarrollar estrategias efectivas si no tener un desenvolvimiento normal en el mercado,

debe por lo menos entender y aplicar análisis internos, análisis externos, misión, visión, valores y objetivos. No solo aplicarlos también difundirlos a todo el personal para que este vaya acorde con esas propuestas ideales.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2014, p.485).

Tras estudiar los resultados de los cuestionarios, se puede observar que los directivos en el proceso de planeación, solo reconocen que abren nuevos servicios para mantener la cadena de valor, para lo cual los jefes y subordinados creen que casi nunca se reconoce esta labor.

Tabla 2

*Evalúan las amenazas para el logro de los objetivos*

Descripción	Porcentaje
Nunca	7
Casi nunca	4
Casi siempre	5
Siempre	0
TOTAL	16

*Nota:* tras indagar con el grupo seleccionado para estudio, casi el 50% de la población admite que no hay análisis del entorno para generar planes de contingencia que lleven a atacar la consecución de objetivos.

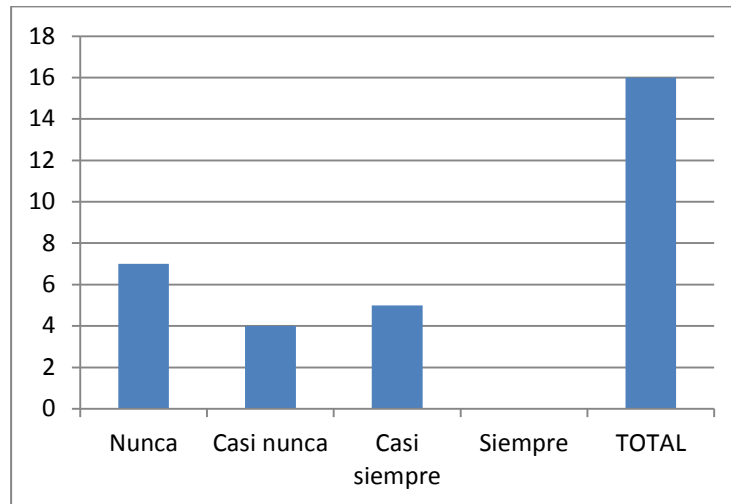


Figura 2. Tabulación de pregunta No. 2. Por C. Guzmán

Es necesario que todos los equipos de trabajo y personajes del desarrollo de la actividad económica de la empresa estén en sinergia emprendiendo labores que añadan valor al producto final. Lo más recomendable sería que desde la cabeza del organigrama, los líderes transmitieran todos los ideales, metas y objetivos a los cuales desea llegar, no obstante que también reciba la opinión de los que están en la parte baja del organigrama, quienes a la larga son los que viven de primera mano el movimiento interno que lleva la compañía.

Tabla 3.

*Conocen las metas que conduce al logro de los objetivos*

Descripción	Porcentaje
Nunca	6
Casi nunca	7
Casi siempre	3
Siempre	0
TOTAL	16

*Nota:* el personal objeto de estudio, revela que los esfuerzos emprendidos en el normal desarrollo de la actividad económica no llevan una coordinación con la visión de la compañía

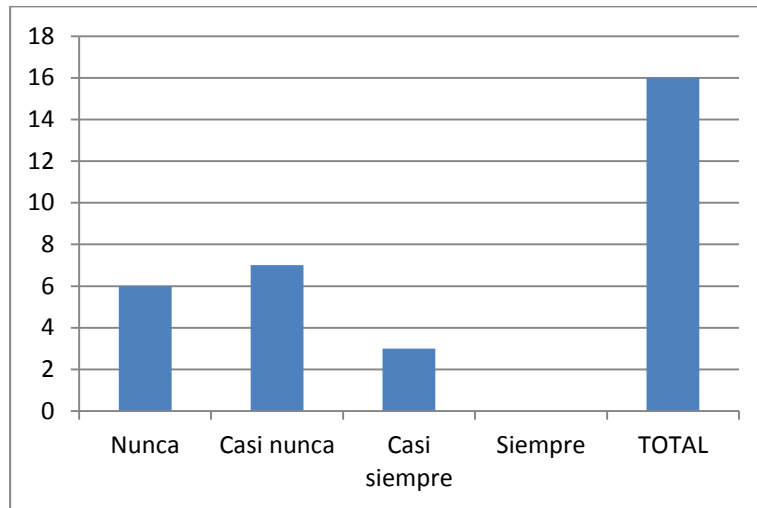


Figura 3. Tabulación de pregunta No. 5. Por C. Guzmán

Para Serna (2014) los estrategas son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Sin embargo, todos los que están a la cabeza de un área tienen en sus manos la responsabilidad y autonomía para ejercer su labor y tomar las mejores decisiones. En esta ocasión se pudo observar que los colaboradores no eran radicales al momento de responder nunca o siempre, ya que algunos sí tenían conocimiento y otros no.

Tabla 4

*Fortalecen la gestión corporativa por medio del conocimiento intelectual*

Descripción	Porcentaje
Nunca	2
Casi nunca	10
Casi siempre	3
Siempre	1
TOTAL	16

*Nota:* Solo un directivo está de acuerdo con la constante capacitación del personal

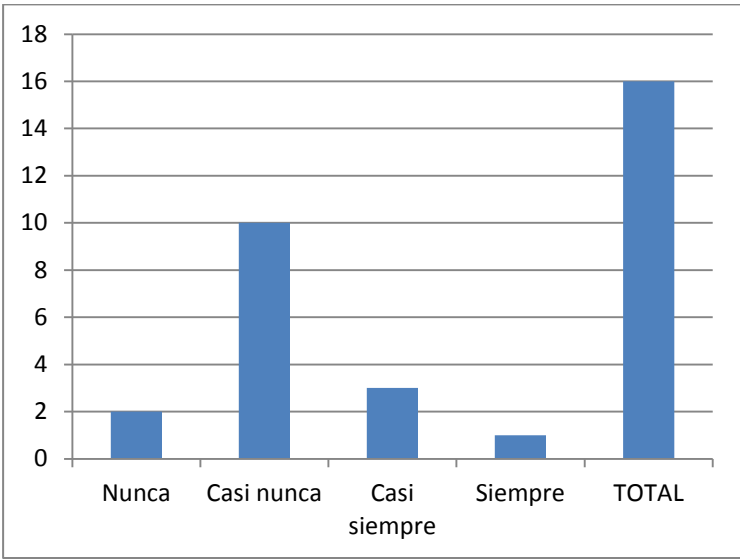


Figura 4. Tabulación de pregunta No. 12. Por C. Guzmán

Tabla 5.

*Coordinan la interacción grupal por medio de información continua*

Descripción	Porcentaje
Nunca	1
Casi nunca	12
Casi siempre	3
Siempre	0
TOTAL	16

*Nota:* la desinformacion interna genera inseguridad entre los colaboradores



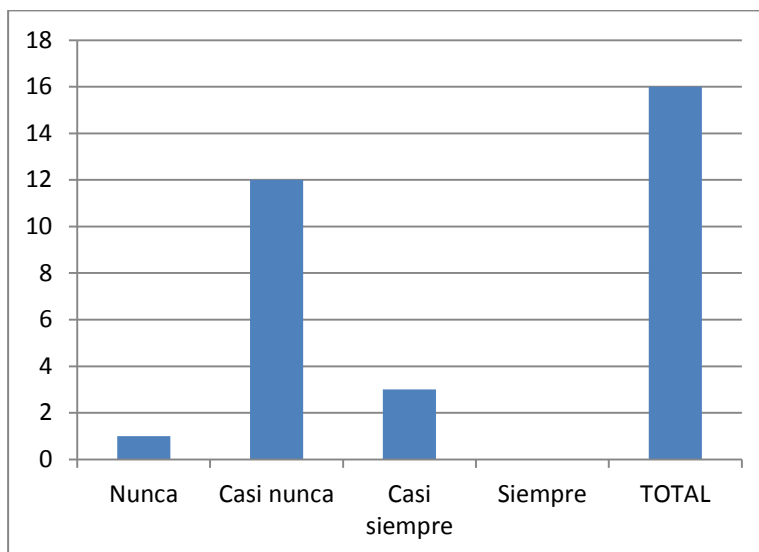


Figura 5. Tabulación de pregunta No. 35. Por C. Guzmán

La investigadora concluye que tras un porcentaje de 43% de casi nunca que es necesario informar a todos los colaboradores de la planeación estratégica que se tenga, que todo el personal trabaje como un perfecto engranaje que busca conseguir lo que se propone y se visiona. Porque sean los líderes los mayores responsables no significa que la voz de los colaboradores deba menguar y todas las responsabilidades sea cargada por los hombros de estos, por el contrario, deben argumentar postulados de la manera más respetuosa y probada para que el directivo se encuentre cautivado en la toma de acciones o mejoras. Este cuerpo directivo debe velar porque sus pensamientos sean entendidos y verdaderamente efectivos al momento de aplicarlos; no es solo el cliente interno quien debe entenderlo, el cliente externo reacciona al producto que recibe y si este no revela lo que la matriz de la compañía desea jamás se alcanzarán mejores lugares en el mercado.

## 2.2. Objetivo específico No. 2: Caracterizar la dinámica organizacional de las empresas familiares: caso Plásticos Fayco

En este punto se ve de una manera más clara la figura de empresa familiar antes que la aplicación de direccionamiento estratégico. Las opiniones de la población van encaminadas a dejar sentado que la empresa es liderada por un patriarca y que pase lo que pase su compañero de dupla es quien respalda sus decisiones y posteriormente los colaboradores soportan estas actitudes.

Tabla 6.

*Miden el alcance de la estrategia por medio de los resultados*

Descripción	Porcentaje
Nunca	7
Casi nunca	3
Casi siempre	6
Siempre	0
TOTAL	16

*Nota:* para que un objetivo sea aplicable tiene que ser medible y con esto se debe tener en cuenta cuales serán los indicadores que mas impactan la consecucion de los mismos

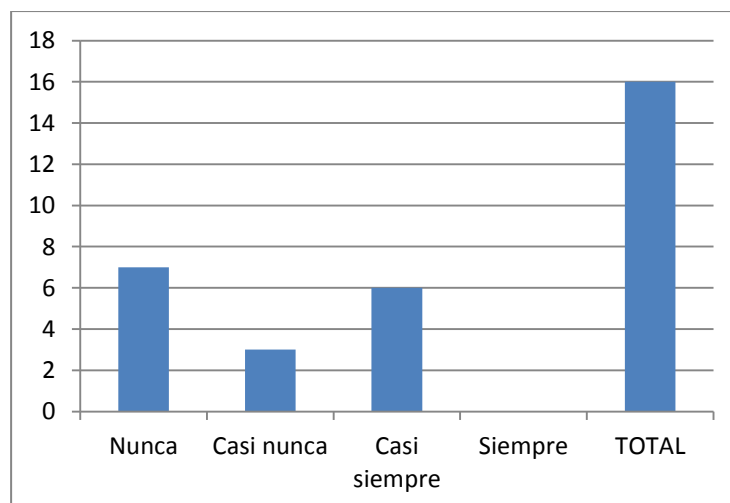


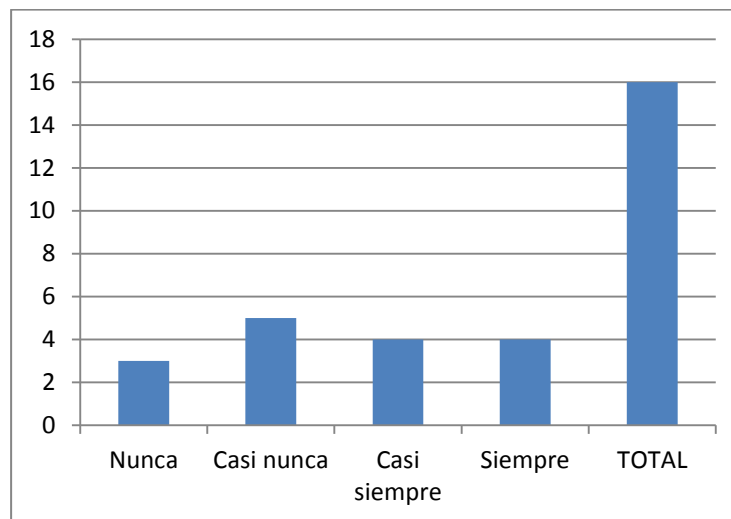
Figura 6. Tabulación de pregunta No. 13. Por C. Guzmán

Tabla 7.

*Tienen un plan de dirección estratégica continuo con objetivos claros, estrategias y planes de acción*

Descripción	Porcentaje
Nunca	3
Casi nunca	5
Casi siempre	4
Siempre	4
TOTAL	16

*Nota:* la población muestra resultados divididos, los cuales se encuentran viciados por la ausencia de difusión de información que poseen



*Figura 7.* Tabulación de pregunta No. 39. Por C. Guzmán

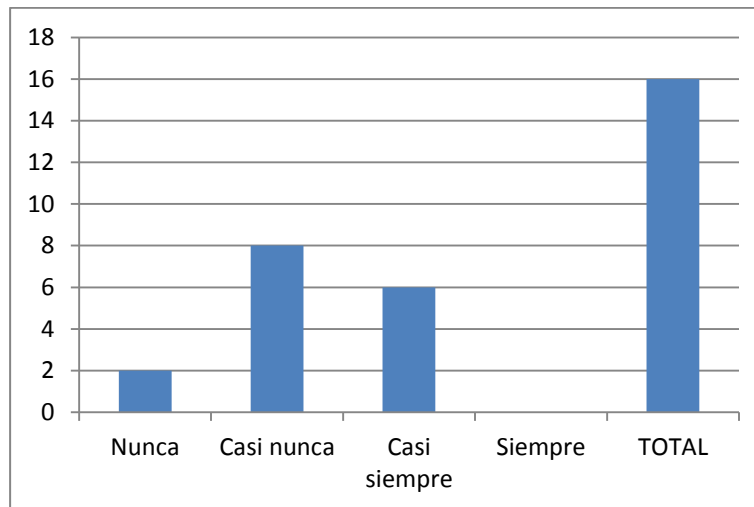
El estudio empírico que se desarrolló a partir de entrevistas con directivos y miembros de la administración, junto con los datos recogidos en los cuestionarios en la empresa sobre sus características familiares y empresariales, ha puesto de manifiesto, que no se pueden establecer comparaciones entre los motivos que llevan a las empresas a crecer, considerando únicamente el carácter familiar o no del negocio, pues se han observado distintos grados de familiaridad en las empresas, que influyen en que existan distintas motivaciones.

Tabla 8.

*La revisión de los procesos operativos genera competitividad organizacional*

Descripción	Porcentaje
Nunca	2
Casi nunca	8
Casi siempre	6
Siempre	0
TOTAL	16

*Nota:* los proceptos organizacionales impiden el análisis de numeros y resultados; la toma de decisiones se basa en la experiencia



*Figura 8. Tabulación de pregunta No. 24. Por C. Guzmán*

Para Establecer la dinámica organizacional de las empresas familiares es necesario mirar más allá del afecto y fraternidad que amarra el nacimiento de este modelo empresarial. En concordancia con Serna (2014) la definición de planes estratégicos, la visión a largo plazo y las estrategias que esta contenga, basada en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son la definición de un negocio.

Para la investigadora es fundamental que más allá de ver la empresa como un recinto heredable, o un lugar donde se puede adquirir experiencia laboral aparente o en su peor caso una

maquina productora de dinero. Es necesario que esta se vea como un lugar que alcanza a tener un desarrollo como el de un ser humano; a medida que va alcanzando nuevos logros y se va desempeñando en otros campos y mercados va demandando diferentes características que potencializan la existencia de esta.

### **2.3. Objetivo específico No. 3: Identificar los elementos característicos de la ejecución de la estrategia en las empresa familiar: Caso Plásticos Fayco**

Otra forma de contribuir de Serna (2014) es partiendo del concepto de estrategia, que según Ansoff (1965) la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la posición actual de la firma a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.

Esta definición, en otras palabras, es una clara aplicación de acciones efectivas totalmente proporcionales a los recursos que se poseen.

Tabla 9.

*El patriarca (líder) es el único que toma las decisiones organizacionales*

<b>Descripción</b>	<b>Porcentaje</b>
Nunca	0
Casi nunca	4
Casi siempre	6
Siempre	6
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>

*Nota:* quienes difieren de esta opinion son quienes desconocen la figura y/o tienen una imagen erronea del patriarca

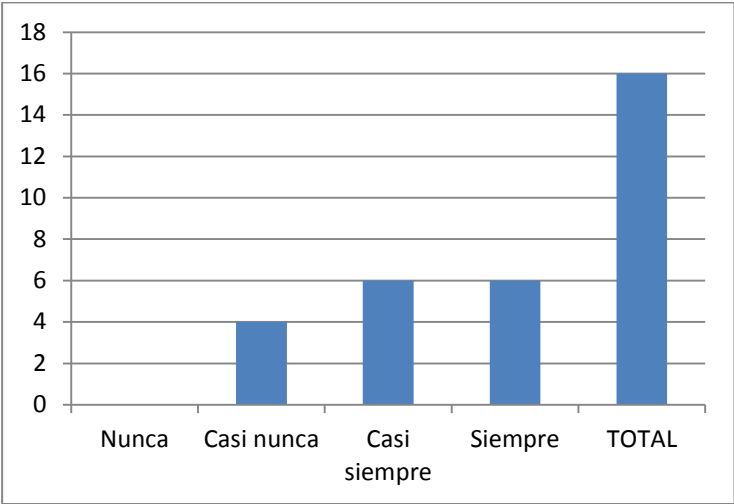


Figura 9. Tabulación de pregunta No. 42. Por C. Guzmán

Tabla 10.

*La filosofía organizacional solo es definida por los miembros de la familia*

Descripción	Porcentaje
Nunca	3
Casi nunca	2
Casi siempre	3
Siempre	8
TOTAL	16

Nota: es de suma relevancia la figura familiar en el planteamiento de vision y mision y los colaboradores lo tienen claro

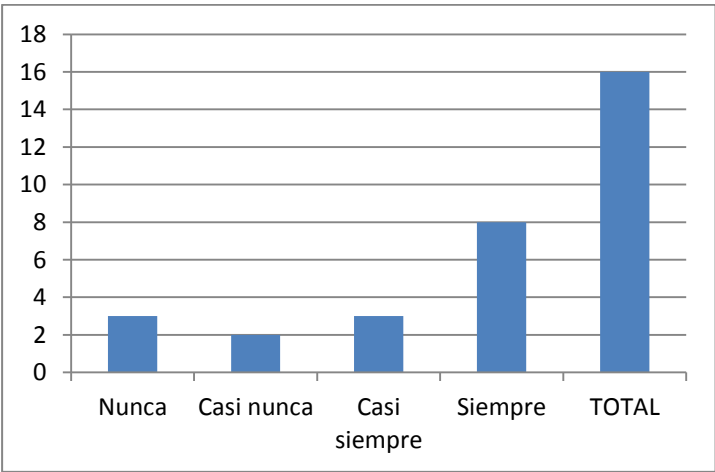


Figura 10. Tabulación de pregunta No. 37. Por C. Guzmán

Dentro del análisis, este es uno de los que más llamo la atención, ya que muestra que incluso ni los directivos están midiendo alguna estrategia por medio de los resultados. Cada acción en una corporación deber ser medible, si no está andaría a la deriva de la producción sin una meta y/o objetivo específico que centre sus acciones a la consecución de este a través de su potencial.

Tabla 11.

*Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa*

Descripción	Porcentaje
Nunca	0
Casi nunca	2
Casi siempre	9
Siempre	5
TOTAL	16

*Nota:* no se tiene clara la figura familiar en el cargo que desempeña

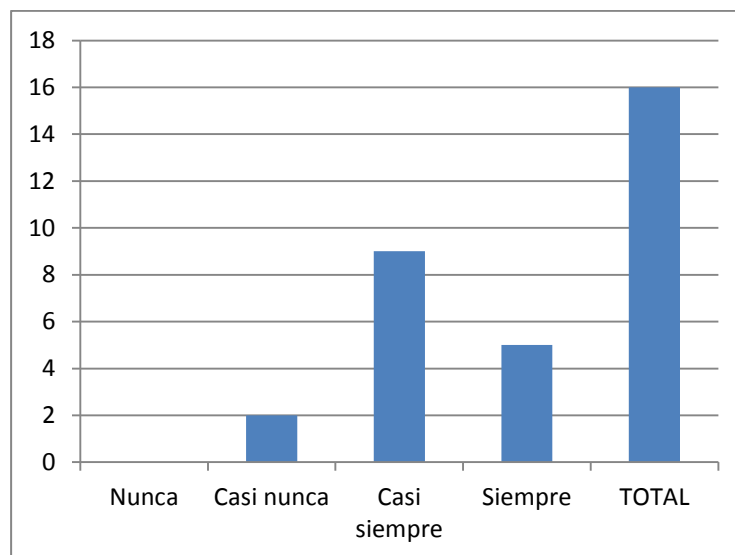


Figura 11. Tabulación de pregunta No. 46. Por C. Guzmán

Para este caso se analizó la estrategia basada en un fundamental práctico de análisis, formulación y ejecución de la estrategia como mejor manera de aplicar al modelo de empresa familiar.

Tabla 12.

*Existe una descripción de puestos para familiares*

Descripción	Porcentaje
Nunca	6
Casi nunca	3
Casi siempre	2
Siempre	5
TOTAL	16

*Nota:* los familiares suelen ocupar puestos de acuerdo al afecto y a las verdaderas capacidades que pueden resaltar los lideres de la compañía

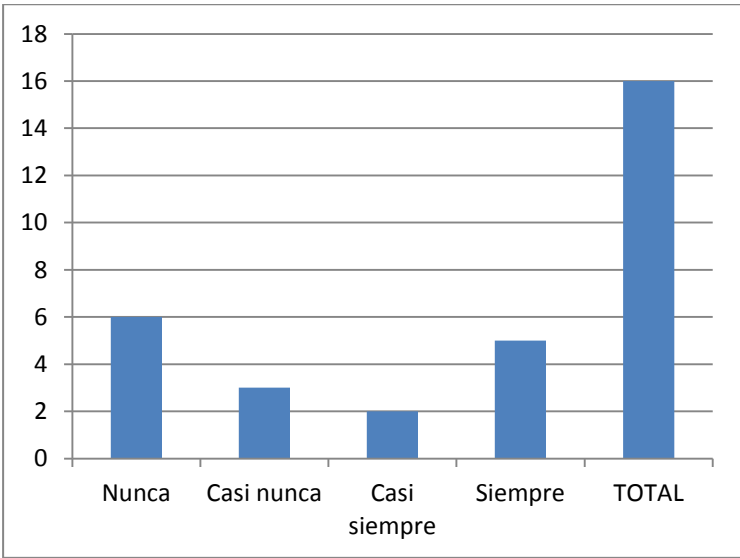


Figura 12. Tabulación de pregunta No. 47. Por C. Guzmán

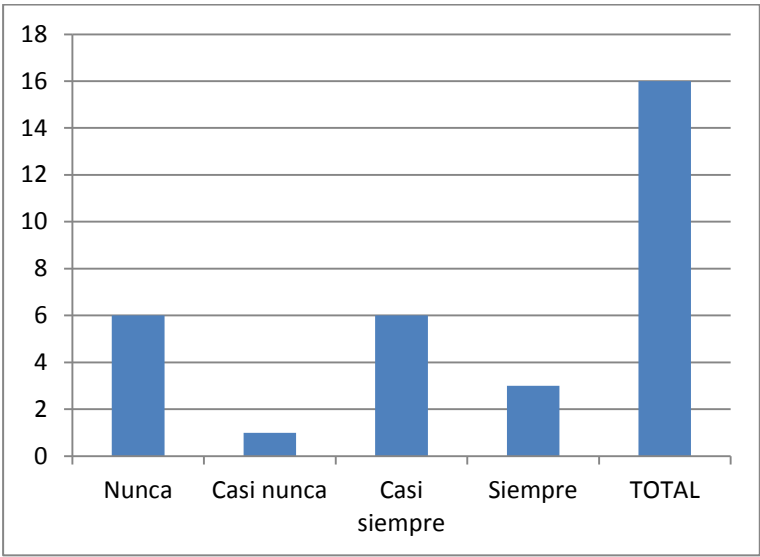


Tabla 13.

*Tiene un protocolo familiar que regula las relaciones entre familia-empresa-propiedad*

Descripción	Porcentaje
Nunca	6
Casi nunca	1
Casi siempre	6
Siempre	3
TOTAL	16

*Nota:* la definicion de un protocolo no se aplica bajo los estandares en los que se aplica en la empresa familiar; se entiende como proceso oficial de toma de deciciones pero este va mas alla en cuanto a procesos y seguridad de patrimonio de trata



*Figura 13.* Tabulación de pregunta No. 50. Por C. Guzmán

Un 46% de la muestra encuestada revelo que casi nunca se define una ruta o rumbo estratégico; se recomienda descentralizar el poder y confiar en todo el equipo de trabajo, establecer planes de acción, estrategias y procesos estratégicos que sean medibles a través de monitoreos estratégicos que se basan en índices de desempeño y gestión que permiten analizar los resultados del proyecto.

### Referencias

- Acero De La Cruz, R. (2008). *Introducción a la Dirección Estratégica*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de [http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01\\_17\\_13\\_1\\_A ESTRATEG\\_ver\\_alumnos.pdf](http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/01_17_13_1_A ESTRATEG_ver_alumnos.pdf)
- Aldao, C. (2008). *La Capacitación como Herramienta Integradora en un Programa de Transformación Organizacional, 2º Conferencia de RRHH para el Mercado Corporativo*. Buenos Aires, Argentina.
- Allen, D. (2012). *Sé más eficaz: 52 claves para mejorar tu productividad*. Madrid. Editorial Alienta.
- EAE Business School. (28 de Noviembre de 2016). Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de <http://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas#>
- Wharton Universidad de Pensilvania. (13 de Junio de 2016). Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de Knowledge at Wharton: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/las-empresas-familiares-mejor-modelo-los-mercados-emergentes/>
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson.
- Amat, J. M. (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones gestion 2000 S.A.
- Amat, J. M. (2000). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A.
- Arano, R., Espinosa, F. y Arroyo, G. (2011). *Universidad Veracruzana*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Aulamarketing. (s.f.). Obtenido de <http://www.aulamarketing.net/estrategia-empresarial-prueba/direccion-estrategica-empresarial-fundamentos-basicos-2/naturaleza/proceso/enfoques/>
- Barba, E. (2011). *Innovacion*. Barcelo España: Libros de Cabecera.
- Barrera, J. H. (2010). *El proyecto de investigacion. Compresion holistica de la metodologia de la investigacion*. Bogota: Ediciones Quiron.
- Becerril, F. R. (2017). *Ciencia, metodologia e investigacion*. Naucalpan de Juárez, Etdo de Mexico: Longman de Mexico editores, S.A. De C.V. .
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares: su dinamica, equilibrio y consolidacion*. Mexico: Editorial Mc Graw Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Bernal, C. (2016). *Metodologia de la investigacion*. Bogota: Editorial Delfin Ltda.

- Bernal, C. (2016). *Metodologia de la investigacion 4ta edicion* . Bogota: Editorial Delfin Ltda.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A., Navarro, Y., y de Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Porto Alegre, Brasil: EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeacion Estrategica*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introduccion a la Teoria General de la Administracion*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Communities, O. E. (2005). *Manual de Oslo*. Comision Europea: Grupo Tragsa.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica* . Mexico: Pearson.
- deGerencia.com*. (s.f.). Obtenido de [http://www.degerencia.com/tema/empresas\\_familiares](http://www.degerencia.com/tema/empresas_familiares)
- Dess, L. y. (2011). *Administracion Estrategica*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Diposit Digital*. (s.f.). Recuperado el 08 de Diciembre de 2016, de Diposit Digital de la Universitat de Barcelona:  
[http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20\(Parte%20primera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf)
- EAE Business School* . (s.f.). Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de  
<http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas#>
- Febles, J., y Oreja, J. (2008). Factores externos e internos determinantes de la orientacion de la cultura estrategica de las empresas. Barranquilla, Atlantico, Colombia.
- Fernandez, L. H. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el exito empresarial . *Revista de Ciencias Sociales (RCS)* , 15.
- Fernandez, L. H. (2008). *La empresa familiar en la era del conocimiento y los sistemas de informacion*. Barranquilla .
- Fernandez, L. H. (2008). La empresa familiar en la era del conocimiento y los sistemas de informacion. Barranquilla .
- Fernandez, L. H. (2008). La empresa familiar en la era del conocimiento y los sistemas de informacion .
- Fernandez, L. H. (2008). La empresa familiar en la era del conocimietno y los sistemas de informacion. Barranquilla, Atlantico, Colombia.
- Ferrerll, O. (2010). *Introduccion a los Negocios*. Mexico DF: McGraw Hill.

- Fuentes, G., Hernandez, M., y Vallejo, M. (11 de Julio de 2008). Razones para crecer en la empresa familiar. Barranquilla, Atlantico, Colombia.
- Fula, M. C. (Diciembre de 2014). *Universidad Militar Nueva Granada*. Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de Repository Universidad Militar Nueva Granada:  
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13318/1/Estrategias%20de%20una%20empresa%20familiar%20para%20lograr%20su%20crecimiento%20y%20garantizar%20la%20continuidad.pdf>
- Fxrader. (18 de Octubre de 2010). *Emprendices*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2016, de <https://www.emprendices.co/que-es-una-estrategia-y-como-se-elabora/>
- Gallego, G. B. (2009). *Universidad Nacional* . Recuperado el Ocho de Diciembre de 2016, de Universidad Nacional, Modulo Administracion de Procesos Productivos :  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102508/Modulo\\_Administracion\\_Procesos\\_Productivos.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102508/Modulo_Administracion_Procesos_Productivos.pdf)
- Garcia, A., Herrera, J., Sanchez, G., y Suarez, A. (24 de 11 de 2008). Analisis empirico de la influencia de al propiedad familiar sobre la orientacion estrategica de las pequeñas y medianas empresas. Barranquilla, Atlantico, Colombia.
- Gomez-Betancourt, G. (2010). *¿Como construir un legado familiar? Un modelo para tener en familias empresarias perdurables*. Mexico, D.F. : Cengage Learning Editores, S. A de C. V., una compañía de Cengage Learning, Inc.
- Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Massachusetts: Blackwell, 1995. En G. Gomez-Betancourt, *¿Como contruir un legado familiar? un modelo para tener familias empresarias perdurables* . Mexico, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C. V., una compañía de Cengage LEarning, Inc.
- Guerras Martin, L. (2004). problemas organizativos en el proceso de direccion estrategica. *Universia Business Review*, 116.
- Hamel, G. (2007). *El Futuro de la Administracion*. Bogota: Norma.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, M. (2010). *Metodologia de la investigacion, quinta edicion*. Mexico, D.F.: Mc Graw - Hill / Interamericana de editores, S.A de C.V.
- Hernandez, R., Fernandez, C., y Baptista, M. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico D.F.: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Hill, C. (2012). *Administracion Estrategica*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Hurtado, J. (2010). *El Proyecto de Investigacion*. Bogota: Ediciones Quiron.
- Hurtado, J. (2010). *El proyecto de investigacion. Comprenccion holisticca de la metodologia y la investigacion. sexta edicion*. Bogota: Ediciones Quiron.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2009). *Direccion estrategica*. Madrid: Prentice Hall.

- Laech, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica S.A.
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Management.
- Lerma, A. (2012). *Planeacion Estrategica por Areas Funcionales*. Mexico DF: Alfa Omega.
- Lisette Hernandez Fernandez, Rafael Portillo Medina, Jeny Romero Borre, Neida Bracho Rincon, Ana Emilia Hernandez. (2008). Política de recursos humanos en las empresas familiares venezolanas. *Redalyc*, 9.
- Mendez, C. (2011). *Metodologia: Diseño y Desarrollo del proceso de Investigacion con enfasis en ciencias empresariales*. Mexico DF: Editorial Limusa.
- Morales, E. (2015). *Innovar o Morir*. Bogota: Ediciones de la U.
- Morantes, M. E. (2012). Innovacion Tecnoligica. *Revista de Ciencias Sociales*, 18.
- Nuchera, A. H., Serrano, G. L., y Morote, J. P. (2016). *Innovacion Tecnologica*. Madrid, España: Ediciones Piramide.
- OCDE. (2002). *Manual de Frascati*. Paris, Francia: Fundacion Española Ciencia y Tecnologia.
- Ponti, F. (2010). *Los Siete Movimientos de la Innovacion*. Bogota: Norma.
- Prada, R. (2014). *Gestion de la Innovacion y la Creatividad*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Quijada, D. F. (2016). *La Innovacion Tecnologica: creacion, difusion y adopcion de las TICs*. MADrid: UOC.
- Raúl Manuel Arano Chávez, F. E. (2012). *IIESCA*. Obtenido de El rol de la dirección estratégica en las empresas: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administracion basica de la empresa familiar*. Mexico: Panorama.
- Rueda. (s.f.). *Universidad de las Américas Puebla. Sta. Catarina Mártir*. Recuperado el 2017, de Documentos:  
[http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lcp/rueda\\_d\\_g/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/rueda_d_g/capitulo3.pdf)
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Sanchez-Crespo, A., y Calero, J. (2005). Herramientas gerenciales y patrimoniales para la administracion, etc. En H. S. Suarez. Bogota: Editorial Temis S.A.
- Sanz, M. P., y Clares, P. M. (2012). *Guía práctica para la realización de trabajos fin de grado y trabajos fin de master*. Murcia, España: Servicio de Publicaciones. Universidad de Murcia.
- Serna Gomez, H. (2014). *Gerencia Estrategica*. Bogota: 3R Editores.
- Serna, H., y Suarez, E. (2005). *Herramientas gerenciales y patrimoniales para la administracion, etc*. Bogota: Editorial Temis S.A.

- Serpa, H. (2014). *Gerencia Estrategica*. Bogota: 3R Editores.
- Strickland, A. (2015). *Administracion Estrategica*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Turriago, A. (2014). *Innovacion y Cambio Tecnologico en la Sociedad del Conocimiento*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Vicuña, J. L. (2016). *El Desafío de la innovacion: de la sociedad de la informacion en adelante*. Madrid, España: UOC.
- Vieytes, R. (2004). *Metodologia de la investigacion en organizaciones. mercado y sociedad. Epistemologia y tecnicas*. Argentina: Editorial de las ciencias.
- Vieytes, R. (2004). *Metodologia de la Investigacion en Organizaicones, Mercados y Sociedad*. Buenos Aires: Editorial de las Ciencias.
- Viñolas, M. L. (2011). *Modulo 1. Fuentes de informacion: tipos y características*. CoHegi Oficial de bibliotecaris-documentalistes de Catalunya.
- W.Chan Kim, R. M. (2005). *La Estrategia del Oceano Azul*. Bogota: Norma.
- Wharton Universidad de Pensilvania. (13 de Junio de 2016). Recuperado el 11 de Diciembre de 2016, de Knowledge at Wharton: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/las-empresas-familiares-mejor-modelo-los-mercados-emergentes/>

### Bibliografía

- Harrison, J. S. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=9grRlwjQJ4MC&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=JQpxVfKeGNGMsQTZmYDoCw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>
- David, F.R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&pg=PA15&dq=direccion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=JQpxVfKeGNGMsQTZmYDoCw&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Dirección estratégica*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=c8Oqyr-pW50C&printsec=frontcover&dq=direccion+estrategica&hl=es&sa=X&ei=JQpxVfKeGNGMsQTZmYDoCw&ved=0CDMQ6AEwBA#v=onepage&q&f=false>
- Sánchez-Crespo Casanova A. J., Bellver Sánchez A. y Sánchez y Sánchez A. M. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y su continuidad*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=F0VxNZrDiyEC&printsec=frontcover&dq=La+empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHo9ii-YHUAhVEKCYKHQmQDi4Q6AEILTAC#v=onepage&q=La%20empresa%20familiar&f=false>

## Anexo. Cuestionario



## DIRECCION ESTRATEGICA

Este instrumento se realizó con el objetivo de analizar la dirección estratégica en la empresa Plásticos Fayco, para comprender la realidad de esta organización, en cuanto a la ejecución de las fases de este proceso.

La información que usted proporcione será confidencial, por favor conteste con objetividad.

Marque con una equis (X) la respuesta con la que más se identifique, teniendo en cuenta una escala del 1 al 4, en donde: uno (1) Nunca, dos (2) Casi nunca, tres (3) casi siempre y cuatro (4) siempre.

No.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS	1	2	3	4
<b>EN LA ORGANIZACIÓN</b>					
1	Seleccionan las oportunidades de negocios				
2	Evalúan las amenazas para el logro de los objetivos				
3	Analizan el entorno para prevenir cambios				
4	Plantean objetivos a largo plazo				
5	Conocen las metas que conduce al logro de los objetivos				
6	Prevén en los planes estratégicos el cumplimiento de metas				
7	Realizan planes operativos sobre la base de los recursos disponibles				
8	Evalúan el plan operativo				
9	Dependen de los recursos financieros asignados para la aplicación de estrategias				
10	Satisfacen los objetivos corporativos con el presupuesto asignado				
11	Miden los objetivos corporativos por medio de los resultados periódicos				
12	Fortalecen la gestión corporativa por medio del conocimiento intelectual				
13	Miden el alcance de la estrategia por medio de los Resultados				
14	Los procesos permiten cumplir a tiempo con la estrategia gerencial				
15	Verifican el rendimiento de los recursos materiales disponibles				
16	El personal se capacita por medio de planes estratégicos				
17	Aprovechan ventajas comparativas que le permitan alcanzar posición en el entorno económico				
18	Realizan mejora de procesos analizando otras empresas				
19	Reducen constantemente los errores en los procesos operativos				
20	Rediseñan los servicios para mejorar su efectividad				
21	Contribuyen los trabajadores a mejorar los procesos operativos para ser más competitivos				
22	Abren nuevos servicios para mantener la cadena de valor productivo				
23	Las innovaciones se basan en las transformaciones de las acciones internas				
24	La revisión de los procesos operativos generan competitividad organizacional				
25	Adecuan los procesos a las nuevas exigencias de los usuarios				
26	Realizan encuestas para evaluar la calidad de los procesos corporativos				
27	Existen manuales de normas y procedimiento para los procesos organizacionales				
28	Atienden la demanda de requerimiento logístico de los equipos de trabajo				
29	Definen el valor del desempeño en las tareas organizacionales.				
30	Desarrollan políticas concretas para mejorar el desempeño				
31	El desempeño del personal es direccionado por los Directivos				
32	Logran los objetivos por medio de la responsabilidad en el puesto de trabajo				
33	Los procesos corporativos garantizan la calidad de los servicios prestados				
34	Divulgan al personal el sistema de valores organizacionales para fortalecer la realización de sus funciones				
35	Coordinan la interacción grupal por medio de información continua				
36	Mejoran el desempeño por medio de reuniones de trabajo				
<b>EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>					
37	La filosofía organizacional solo es definida por los miembros de la familia.				
38	El patriarca (Líder) es el único que establece los objetivos estratégicos.				
39	Tienen un plan de Dirección estratégica continuo con objetivos claros, estrategias, planes de acción.				
40	Existe intervención para la expansión de su mercado por parte de la familia.				
41	Tienen reglas para que un familiar pueda ser proveedor.				
42	El patriarca (Líder) es el único que toma las decisiones organizacionales.				
43	El proceso de toma de decisiones es claro para todos los miembros de la familia.				
44	Se permite la intervención en la toma de decisiones de miembros no familiares.				
45	Existe un consejo administrativo para que la familia tome las decisiones organizacionales.				
46	Existe una separación entre los problemas de la familia y la empresa.				
47	Existe una descripción de puestos para familiares.				
48	La contratación de los familiares se realiza por su capacidad – experiencia.				
49	Los miembros de la familia pueden discutir temas difíciles e incómodos.				
50	Tiene un protocolo familiar que regula las relaciones entre familia - empresa - propiedad.				
51	Son monitoreados los planes de Dirección estratégica para medir los avances.				
52	Existe una política para compensar adecuadamente a los miembros de la familia.				
53	Los miembros de la familia más competentes están en los puestos de más responsabilidad.				
54	Existe un plan de sucesión de la propiedad.				
55	Existen políticas para el manejo de recursos económicos por parte de la familia.				

Anx. 1. Cuestionario por C. Guzmán